



**You have downloaded a document from
RE-BUS
repository of the University of Silesia in Katowice**

Title: Wieloaspektowość systemu komunikowania się w uczelni wyższej

Author: Marzena Ponicka

Citation style: Ponicka Marzena. (2013). Wieloaspektowość systemu komunikowania się w uczelni wyższej. Praca doktorska. Katowice : Uniwersytet Śląski

© Korzystanie z tego materiału jest możliwe zgodnie z właściwymi przepisami o dozwolonym użytku lub o innych wyjątkach przewidzianych w przepisach prawa, a korzystanie w szerszym zakresie wymaga uzyskania zgody uprawnionego.



UNIwersytet ŚLĄSKI
W KATOWICACH



Biblioteka
Uniwersytetu Śląskiego



Ministerstwo Nauki
i Szkolnictwa Wyższego

WYDZIAŁ NAUK SPOŁECZNYCH

INSTYTUT SOCJOLOGII

WIELOASPEKTOWOŚĆ SYSTEMU KOMUNIKOWANIA SIĘ W UCZELNI

WYŻSZEJ

SOCJOLOGICZNE STUDIUM PRZYPADKU

mgr Marzena Ponicka

**Promotor:
prof. dr hab. Barbara Kożusznik**

Katowice 2013

WSTĘP.....	5
I. Uczelnie wyższe jako instytucje komunikujące się	
Symptomy i czynniki uczestnictwa w życiu organizacji.....	7
1.1. Charakterystyka uczelni wyższych.....	7
1.1.1. Zewnętrzne otoczenie uczelni wyższych.....	8
1.2. Sposoby komunikacji w uczelni wyższej.....	15
1.2.1. Cechy struktury i systemu komunikowania się w uczelni wyższej.....	18
1.3. Zadania realizowane w uczelni wyższej i ich związek z wieloaspektowością komunikowania się.....	27
II. Znaczenie i formy komunikowania się w organizacji	
Podejście wieloaspektowe	30
2.1. Rola procesu komunikowania się w organizacji.....	31
2.1.1. Definicja i struktura komunikowania się	31
2.1.2. Teorie komunikacji i ich znaczenie dla zrozumienia komunikacji w organizacji.....	38
2.2. Zarządzanie komunikacją w organizacji.....	52
2.2.1. Znaczenie komunikowania się. Różne koncepcje i praktyki komunikacyjne w organizacjach.....	53
2.2.1.1. Praktyki komunikacyjne oparte na kontroli menedżerskiej.....	56
2.2.1.2. Praktyki komunikacyjne oparte na otwartej komunikacji.....	59
2.2.2. Bariery efektywnej komunikacji w organizacji i sposoby ich przezwyciężania.....	64
2.2.2.1. Psychologiczne, kulturowe i semantyczne czynniki zakłócające komunikowanie się.....	67
2.2.2.2. Czynniki organizacyjne i ich wpływ na skuteczność komunikowania się	74
2.3. Kulturowe podstawy komunikowania się w organizacji.....	78
2.3.1. Semiotyczne ujęcie komunikacji.....	80
III. Czynniki kulturowe i ich wpływ na sposób komunikowania się w organizacji	
Socjologiczne podejście do rozumienia komunikacji.....	88
3.1. Istota kultury organizacyjnej i jej znaczenie dla komunikacji.....	90
3.1.1. Wyjaśnienie pojęcia i cech kultury organizacyjnej.....	90
3.1.2. Składniki kultury organizacyjnej.....	95
3.1.3. Funkcje kultury organizacyjnej.....	100
3.2. Przejawy kultury organizacyjnej i jej wpływ na sposób komunikowania się wewnątrz organizacji.....	103
3.2.1. Wymiary kultury.....	108
3.2.2. Profile kultur.....	115
3.3. Społeczno – kulturowa złożoność procesów komunikowania się wśród pracowników.....	124
3.3.1. Wieloaspektowość społecznych sytuacji w kontekście kultury i komunikacji w organizacjach.....	124
3.3.2. Kultura i komunikacja jako dwa istotne zjawiska uczestniczące w funkcjonowaniu organizacji.....	128

IV.	Klimat organizacyjny	
	Psychologiczny aspekt komunikowania się w organizacji.....	135
4.1.	Istota i znaczenie klimatu w miejscu pracy.....	136
4.1.1.	Wymiary klimatu.....	141
4.2.	Podstawowe warunki określające klimat w miejscu pracy.....	146
4.2.1.	Czynniki decydujące o jakości atmosfery w pracy.....	146
4.2.2.	Motywacja jako ważny bodziec warunkujący klimat organizacyjny.....	150
4.2.3.	Cechy pracy zawodowej i ich wpływ na charakter klimatu organizacyjnego.....	153
4.3.	Satysfakcja z pracy i jej znaczenie dla jakości komunikacji wśród pracowników.....	156
4.3.1.	Spółeczne środowisko pracy i jego znaczenie dla komunikowania się.....	156
4.3.2.	Determinanty zadowolenia z pracy i ich oddziaływanie na klimat w miejscu pracy.....	159
4.4.	Rola pracy w kontekście organizacyjnym - cele pracy i typy zadań.....	165
V.	Organizacja i przebieg badań	
	Determinanty problemów komunikowania się w instytucji.....	172
5.1.	Ogólne założenia metodologiczne.....	172
5.1.1.	Założenia i charakterystyka celów pracy.....	175
5.2.	Pytania i hipotezy badawcze.....	177
5.2.1.	Model badań.....	179
5.3.	Zmienne i ich wskaźniki.....	181
5.3.1.	Diagnoza komunikacji.....	183
5.3.2.	Diagnoza kultury organizacyjnej.....	185
5.3.3.	Charakterystyka zadań.....	189
5.3.4.	Diagnoza klimatu organizacyjnego.....	190
5.4.	Metody i techniki zastosowane w badaniach.....	193
5.4.1.	Metoda ilościowa. Kwestionariusz ankiety.....	195
5.4.2.	Metoda jakościowa. Zogniskowane wywiady grupowe i wywiady indywidualne.....	198
5.5.	Dobór próby.....	201
5.6.	Struktura społeczna i organizacyjna badanej instytucji.....	203
VI.	Wyniki badań kwestionariuszowych - badania ilościowe.....	206
6.1.	Obszar problemów komunikowania się.....	206
6.1.1.	Płaszczyzna otrzymywania informacji.....	206
6.1.2.	Źródła informacji.....	211
6.1.3.	Płaszczyzna kanałów komunikacyjnych.....	216
6.1.4.	Płaszczyzna zaufania do innych.....	221
6.1.5.	Relacje komunikacyjne w uczelni.....	225
6.2.	Kultura organizacyjna badanej instytucji.....	231
6.3.	Zróźnicowanie wymiarów klimatu organizacyjnego w badanych grupach pracowniczych.....	249
6.4.	Charakterystyka (pracy) zadań w poszczególnych grupach pracowniczych.....	253

6.5.	Obszar działań, klimat organizacyjny i charakter zadań a elementy systemu komunikowania się w środowisku pracy uczelni. Interpretacja wyników badań.....	262
6.5.1.	Problematyka badań w grupie pracowników administracyjnych	271
6.5.2.	Wyniki badań w grupie pracowników naukowo-dydaktycznych.....	277
VII.	Wyniki badań jakościowych. Raport z badań fokusowych.....	286
7.1.	Raport z badań przeprowadzonych wśród pracowników administracji ogólnouczelnianej.....	286
7.1.1.	Identyfikacja z miejscem pracy. Postrzeganie wizerunku uczelni.....	286
7.1.2.	Określenie układu siły władzy kierowniczej w uczelni. Charakterystyka typowego szefa.....	292
7.1.3.	Komunikacja w miejscu pracy. Kluczowe problemy w komunikacji interpersonalnej wśród pracowników uczelni.....	299
7.1.4.	Diagnoza warunków pracy. Najistotniejsze problemy doświadczane przez pracowników.....	304
7.2.	Raport z badań przeprowadzonych wśród pracowników administracji wydziałowej.....	305
7.2.1.	Identyfikacja z miejscem pracy. Postrzeganie wizerunku uczelni.....	305
7.2.2.	Określenie układu siły władzy kierowniczej w uczelni. Charakterystyka typowego szefa.....	311
7.2.3.	Komunikacja w miejscu pracy. Kluczowe problemy w komunikacji interpersonalnej wśród pracowników uczelni.....	315
7.2.4.	Diagnoza warunków pracy. Najistotniejsze problemy doświadczane przez pracowników	321
7.3.	Raport z badań przeprowadzonych wśród młodszych pracowników naukowo-dydaktycznych.....	322
7.3.1.	Identyfikacja z miejscem pracy. Postrzeganie wizerunku uczelni.....	322
7.3.2.	Określenie układu siły władzy kierowniczej w uczelni. Charakterystyka typowego szefa.....	328
7.3.3.	Komunikacja w miejscu pracy. Kluczowe problemy w komunikacji interpersonalnej wśród pracowników uczelni.....	334
7.3.4.	Diagnoza warunków pracy. Najistotniejsze problemy doświadczane przez pracowników	340
7.4.	Wyniki badań jakościowych. Raport z wywiadów indywidualnych przeprowadzonych wśród grupy samodzielnych pracowników naukowo-dydaktycznych.....	341
VIII.	Wnioski i implikacje praktyczne.....	355
	Metody badawcze wykorzystane w pracy. Wyjaśnienie.....	363
	Spis tabel.....	364
	Spis rysunków.....	364
	Spis wykresów.....	365
	Bibliografia.....	367
	ANEKS.....	371

Wstęp

Przedmiotem niniejszej pracy jest komunikacja w uczelni wyższej. Diagnoza tego problemu staje się coraz bardziej konieczna, gdyż obserwujemy obecnie coraz więcej problemów związanych z komunikacją w uczelni wyższej prowadzących do różnego rodzaju barier i trudności organizacyjnych. Podjęta problematyka badawcza zmierza do wyjaśnienia przyczyn występowania tychże barier w procesie komunikowania się w uczelni wyższej. Badacze struktur organizacyjnych skupiają się przeważnie na komunikacji jako na procesie przepływu informacji, zwracając uwagę na źródła nadawanego komunikatu, na formę samego przekazu oraz na jego odbiorcę. W odróżnieniu od dotychczasowych analiz zagadnienie komunikacji w organizacji zostało zaprezentowane w niniejszej pracy w oparciu o wieloaspektową analizę czynników związanych z komunikacją w uczelni wyższej. Rozpatrywanie komunikacji jako systemu odnosi się bowiem do całościowego ujęcia zjawiska poprzez analizę samego procesu oraz zwrócenie uwagi na ważne aspekty komunikowania się. Uczelnia wyższa to rozbudowana i hierarchiczna struktura, w której występuje różnorodność zadań i działań a nakładające się na siebie role i zróżnicowanie zatrudnienia powodują niejasną podległość. Działania badawcze zostały oparte na podejściu z punktu widzenia: socjologii, psychologii i nauk o zarządzaniu. Podejście socjologiczne pozwoliło na analizę kultury jako istotnego czynnika wyjaśniającego problemy w komunikowaniu się. Podejście psychologiczne umożliwiło uwzględnienie wartości klimatu w miejscu pracy i jego wpływu na procesy komunikowania się, badanie zaś aspektu zarządzania dało możliwość uwzględnienia wielu ważnych informacji o strukturze organizacyjnej uczelni, definiując tym charakter wykonywanych wewnątrz zadań.

Perspektywa badawcza przyjęta w niniejszej pracy pozwala więc na analizę komunikacji poprzez badanie kultury organizacyjnej i wynikającego z niej klimatu oraz charakteru zadań. Głównym celem poznawczym pracy jest wykrycie przyczyn występowania barier w komunikowaniu się wśród pracowników uczelni wyższej. Zaproponowane wieloaspektowe podejście do komunikacji pozwala na odmienne i wzbogacone spojrzenie w porównaniu do ujęcia komunikacji jedynie jako procesu. Nie wystarcza na przykład analizować bariery komunikacyjne między administracją a pracownikami naukowymi bez uwzględnienia kontekstu kultury, poprzez koncentrację tylko na nadawcy i odbiorcy komunikatu. Podstawowym warunkiem realizacji powyższego celu jest zatem diagnoza i szersza analiza zjawisk kultury, klimatu i charakteru zadań, uczestniczących w funkcjonowaniu instytucji. Ujęcie komunikowania się w tak szerokim kontekście, poprzez

zwrócenie uwagi na rolę różnych czynników oraz ich relacje, dało nowy wymiar i pozwoliło na głębsze zrozumienie problemów w porozumiewaniu się.

W niniejszej pracy podjęto próbę określenia przyczyn występowania węzłów komunikacyjnych wśród pracowników uczelni, przyjmując za podstawę model komunikacji, w którym uwzględniono zróżnicowanie charakteru zatrudnienia, przejawy występujących w uczelni orientacji kulturowych oraz panujący klimat w miejscu pracy. Przeprowadzone badania odnoszą się do charakterystyki współzależności komunikacji, kultury organizacyjnej i klimatu w miejscu pracy oraz zadań realizowanych w obrębie uczelni. Badania zostały oparte na analizie przypadku z uwzględnieniem trzech metod badawczych. Pierwsza to badania ankietowe wśród populacji uczestników zatrudnionych w uczelni, przy użyciu kwestionariusza, a druga zogniskowane wywiady grupowe wśród celowo dobranych przedstawicieli z wyróżnionych grup pracowniczych oraz indywidualne wywiady z osobami należącymi do grupy samodzielnych pracowników naukowych. Wyniki uzyskano w trzech etapach badań, w celu wyjaśnienia podjętego w pracy problemu.

W pierwszej części pracy przedstawiono rozważania o charakterze teoretycznym. Pierwszy rozdział prezentuje charakterystykę uczelni wyższej. Zwrócenie uwagi na zróżnicowany charakter wykonywanych zadań w uczelni akcentuje różnorodność zachowań organizacyjnych. Rozdział opisuje strukturę uczelni z naciskiem na procesy komunikowania się obserwowane na poszczególnych poziomach jej funkcjonowania. W drugim rozdziale przedstawiono różne teoretyczne modele komunikacji w organizacji. Omówienie teorii ma na celu wyjaśnienie znaczenia funkcji i roli jaką pełni komunikacja w organizacji. Trzeci rozdział omawia problemy kultury organizacyjnej. W rozdziale zawarto szczegółową charakterystykę i definicję kultury organizacyjnej. Zaprezentowane tu wymiary i profile kultur dotyczą przejawów i wpływu kultury na funkcjonowanie organizacji. Czwarty rozdział zawiera teoretyczne wyjaśnienie znaczenia klimatu w miejscu pracy. Rozdział ten przedstawia czynniki mające istotny wpływ na atmosferę w pracy oraz ich znaczenie dla funkcjonowania komunikacji w organizacji. Rozdział piąty rozpoczyna drugą część pracy o charakterze badawczym. Prezentuje założenia metodologiczne podjętych badań: problemy, cele pracy oraz hipotezy badawcze i zmienne przyjęte do badań. Dodatkowo można tu znaleźć także opis metod i narzędzi badawczych, którymi posłużono się w trakcie procesu badawczego. Kolejny, szósty rozdział rozpoczyna część empiryczną pracy i tym samym jest rozdziałem zawierającym opis i interpretację wyników podjętych badań. Rozdział siódmy prezentuje raport z badań fokusowych przeprowadzonych wśród pracowników uczelni. Ostatni ósmy rozdział zawiera wnioski i implikacje praktyczne.

Rozdział I

Uczelnie wyższe jako instytucje komunikujące się Symptomy i czynniki uczestnictwa w życiu organizacji

1.1. Charakterystyka uczelni wyższych

W niniejszym rozdziale zaprezentowano charakterystyczne cechy uczelni wyższej wraz z opisem otoczenia w jakim tego typu instytucje muszą funkcjonować. Zwrócono też uwagę na wewnętrzne środowisko uczelni ze szczególnym naciskiem na opis funkcjonujących wewnątrz systemów. Przedstawiono tu system społeczny i system technologii. System społeczny podzielono na dwie części ze względu na charakter wykonywanych zadań.

Transformacja gospodarcza w naszym kraju wywołała radykalne zmiany w funkcjonowaniu wielu organizacji gospodarczych oraz instytucji państwowych. Okres zmian w polskiej gospodarce stanowił dla wielu z nich szansę rozwoju. Pojawiły się nowe założenia i warunki powodujące przekształcenie tradycyjnych i dotychczasowych zasad funkcjonowania instytucji. Współczesne tendencje i warunki cywilizacyjne wywołały istotne zmiany w funkcjonowaniu uczelni wyższych. Uczelnie wyższe, tak jak i inne organizacje, funkcjonując w określonym środowisku, posiadają swój cel i swoją misję, realizują zadania wyznaczone przez cele oraz skupiają wewnątrz ludzi, będących uczestnikami życia danej organizacji. Każda organizacja pełni w swoim środowisku określone funkcje i role. Uczelnie należą do typu organizacji, które służą swojemu otoczeniu, pełniąc w nim rolę usługową. Tego typu instytucje świadczą usługi edukacyjne dla społeczeństwa, w zakresie przekazywania wiedzy i nauczania oraz w formie poszukiwania i tworzenia nowej wiedzy. Dlatego też bardzo często, i zarazem trafnie, uczelnie wyższe nazywa się *instytucjami wiedzytwórczymi* czy *instytucjami kształcenia*. W ostatnich latach znacznie zwiększyło się zainteresowanie tymi instytucjami. Wzrost zainteresowania kształceniem na poziomie wyższym spowodował napływ olbrzymiej liczby studentów do uczelni wyższych. Zmiany na rynku edukacyjnym, spowodowane powstającymi w szybkim tempie prywatnymi instytucjami świadczącymi usługi edukacyjne, wywołały poważne wyzwania transformacyjne oraz rewizję istniejących poglądów w państwowych uczelniach. Dotychczas stabilne i zarazem konserwatywne zasady funkcjonowania uczelni państwowych zostały poddane silnym naciskom ze strony zewnętrznych działań gospodarczych, czyli środowiska zewnętrznego. Wzrastające wymogi w stosunku do uczelni państwowych spowodowały pojawienie się nowych form kształcenia i nauczania. Rozwijający się prężnie rynek edukacyjny wyłonił wielu konkurentów, w rezultacie czego uczelnie państwowe musiały

zmienić nieco kierunek swoich działań edukacyjnych, dostosowując swoje programy do wymogów rynku pracy i rynku edukacyjnego.

Zdecydowany rozwój nowych, prywatnych uczelni zawirował dotychczasowymi, stabilnymi zasadami funkcjonowania uczelni państwowych, takich jak: Uniwersytety, Politechniki, itp. W wyniku szybkich zmian w otoczeniu uczelnie wyższe zmuszone zostały do częściowej redefinicji własnych celów, misji oraz całkowitego przeformułowania strategii zarządzania. W konsekwencji postępujących zmian, nowe formy działań pojawiły się przede wszystkim w obszarze funkcji kształcenia oraz w obszarze funkcjonowania administracyjnego instytucji. W efekcie transformacji polskiej gospodarki uległa zmianie również polityka zarządzania uczelniami. Uczelnia wyższa stanowi system polistrukuralny, gdyż w jej obrębie występuje więcej podsystemów. Podsystemy te pozostają względem siebie współzależne, przenikają się a nawet nakładają. Zaproponowany podział na dwa podsystemy w funkcjonowaniu uczelni uwidacznia specyfikę jej funkcjonowania (rys. nr 23). Podsystemy są zróżnicowane pod względem charakteru wykonywanych zadań, jak i realizowanych celów. Wyróżnia się podsystem związany z organizacją pracy i zarządzaniem oraz podsystem związany z misją uczelni (proces kształcenia i nauczania, procesy badawcze). Dzisiejsze warunki, w jakich przyszło działać uczelniom wyższym wymusiły na nich dążenie do wzrostu efektywności funkcjonowania oraz do własnego rozwoju. Zmieniająca się rzeczywistość powoduje ciągły proces dostosowywania się do zmian. Otoczenie staje się coraz bardziej złożone i zmienne, co uzależnia funkcjonowanie uczelni od otoczenia zewnętrznego. Dlatego też uczelnie wyższe zmuszone zostały do wprowadzenia zmian w funkcjonowaniu struktury i wewnętrznych systemów, jako stałego elementu swej aktywności. Przed uczelniami pojawiły się nowe wyzwania i oczekiwania, więc istotne stało się weryfikowanie własnych słabych i mocnych stron.

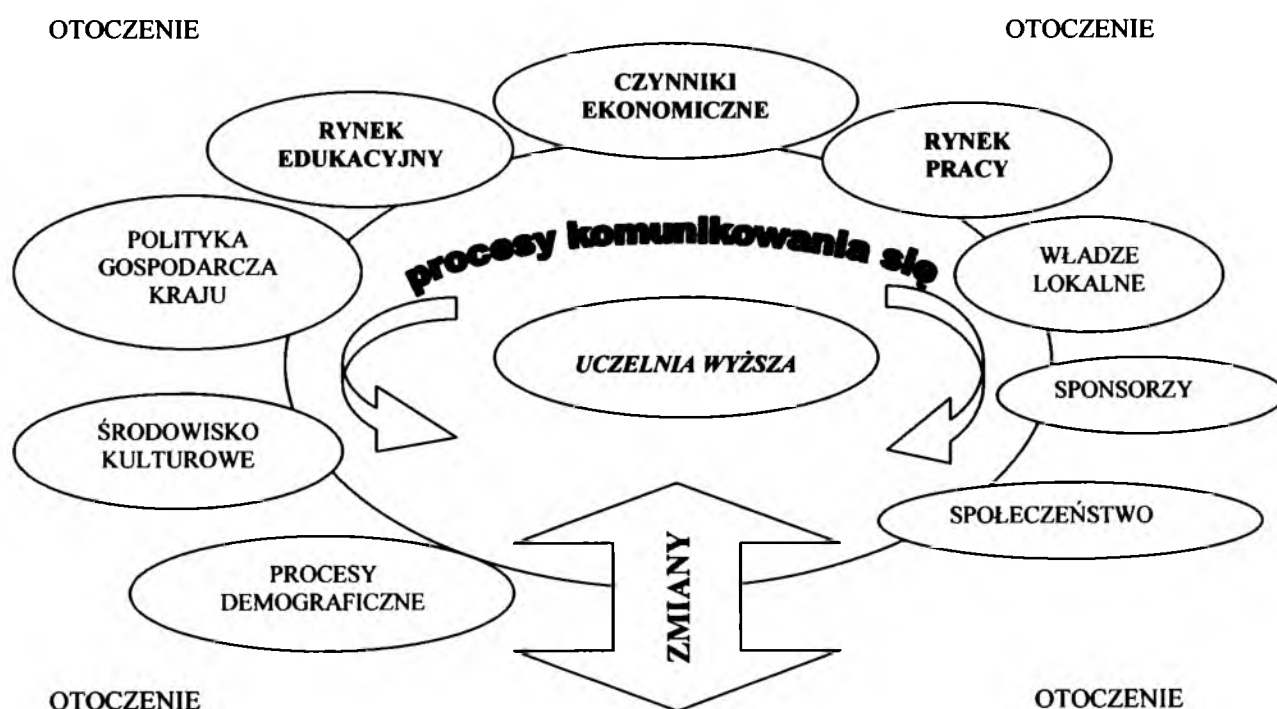
1.1.1. Zewnętrzne otoczenie uczelni wyższych

W niniejszym podrozdziale znajduje się szeroki opis elementów otoczenia uczelni wyższej. Zwraca się tu szczególnie uwagę na: rynek edukacyjny, czynniki ekonomiczne, rynek pracy, politykę gospodarczą kraju, środowisko kulturowe, procesy demograficzne, władze lokalne, sponsorów i społeczeństwo oraz na technologię komunikacyjną.

Obecne tendencje i warunki cywilizacyjne powodują radykalne zmiany w zachowaniu tradycyjnych i dotychczasowych form działalności i zasad funkcjonowania uczelni wyższych. Ujmując ogólnie, organizacja jest podmiotem wyodrębnionym z otoczenia, w którym funkcjonuje i prowadzi swą działalność organizacyjną. I tak każda uczelnia wyższa w sensie prawnym posiada swą nazwę oraz statut będący podstawą jej funkcjonowania, zaś w sensie

ekonomicznym posiada określone składniki majątku. Wyodrębnienie się z otoczenia nie powoduje niezależności od niego, wręcz przeciwnie – uczelnia wyższa nie mogłaby istnieć bez niego. Jej wewnętrzna struktura i zarząd musi prężnie i efektywnie współdziałać ze środowiskiem zewnętrznym aby móc czerpać z niego i przetwarzać najróżniejsze zasoby. Otoczenie stwarza uczelni zarówno możliwości i szanse przetrwania, czy rozwoju, ale i zagrożenia dla jej istotnych wartości.¹ Ważny jest fakt, iż szanse i zagrożenia nie są stałe. Jedne znikają a inne pojawiają się, co wywołuje zmiany w otoczeniu. Przede wszystkim zmieniają się reguły i zasady funkcjonowania. Stabilne jak dotąd działania Uniwersytetu i wielu innych uczelni zachwiane zostały nagłymi i zarazem silnymi zmianami w środowisku zewnętrznym.

Rys. 1: Otoczenie uczelni wyższej.



Źródło: opracowanie własne

Na zewnętrzne otoczenie, mające obecnie istotny wpływ na funkcjonowanie uczelni, składają się: rynek edukacyjny, rynek pracy, czynniki ekonomiczne, polityka lokalna i krajowa, sponsorzy. Obserwuje się, iż ustawiczne wprowadzanie zmian jest warunkiem trwania i rozwoju organizacji, zwłaszcza w warunkach obecnej gospodarki rynkowej. Szybkie i skuteczne rozwiązywanie pojawiających się problemów na styku z otoczeniem oraz dostrzeganie potrzeb dokonywania odpowiednich zmian jest warunkiem dostosowującym organizację i jej funkcjonowanie do zmiennych stanów otoczenia.

¹ Koźmiński A.K., Piotrowski W.: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa 1996, s.74-75.

Czynnikiem wzmacniającym zainteresowania problematyką wyższych uczelni są wzrastające obecnie wymogi w stosunku do tych instytucji. Nowe formy kształcenia, wyższa jakość edukacyjna czy wymogi UE wchodzą w obszar funkcjonowania *rynku edukacyjnego*. W ostatnich latach pojawiła się i stale rośnie duża konkurencja na rynku edukacyjnym. Nowe prywatne uczelnie wyższe, które tak jak Uniwersytet realizują te same cele, przede wszystkim kształcą i nauczają młodych ludzi, dając im możliwość zdobycia dyplomu szkoły wyższej, z tytułem licencjata czy magistra, proponują im wiedzę w interesującym ich zakresie, w toku studiów dziennych i zaocznych. Prywatne uczelnie ukierunkowują formy kształcenia do obecnych wymogów życia społecznego i rynku pracy. Powodują tym dużą konkurencyjność i rywalizację dla Uniwersytetu. Dzięki większej elastyczności ich działań okazują się prężne, co powoduje szybki rozwój tych instytucji i ogromne zainteresowanie nimi. Nie do ukrycia jest fakt, iż w skutecznym stopniu dostosowują się do zmian na rynku zewnętrznym, chociażby rynku pracy – wprowadzając nowe kierunki kształcenia i specjalizacje do swoich programów nauczania. Powyższe wskazuje, iż w dobie rozwoju szkolnictwa wyższego wymogi, co do myślenia i działania strategicznego są istotną umiejętnością kierownictwa i zarządu władz uczelni. Uczelnia wyższa, aby móc osiągnąć i utrzymać przewagę na rynku edukacyjnym musi posiadać dwie ważne cechy: elastyczność i kreatywność, które to pozwolą sprawnie wprowadzać zmiany w strukturze i zasadach funkcjonowania instytucji. Przechodzenie od gospodarki centralnie planowanej do gospodarki rynkowej wymaga zwrócenia większej uwagi na sprawność funkcjonowania tego typu instytucji. Wprowadzenie radykalnych i szybkich zmian, głównie wewnątrz struktury, stanowi właściwą odpowiedź na zmiany w otoczeniu. Przygotowanie instytucji oraz wdrażanie nowych, innowacyjnych elementów do jej funkcjonowania powinno odbywać się w sposób zaplanowany i przemyślany, gdyż dokonywana w ten sposób reorientacja celów i dostosowywanie do nich organizacji, kadr, techniki i ekonomiki, wymaga podejścia strategicznego.

Zmieniająca się rzeczywistość na *rynku pracy* spowodowała pojawienie się zapotrzebowania na nowe profesje, zawody i specjalizacje. Obecnie odchodzi się od zawodów w branżach przemysłu ciężkiego a w zamian poszukuje się wysoko wykształconych specjalistów w konkretnych dziedzinach działalności usługowej, marketingowej, ubezpieczeniowej oraz ludzi z umiejętnościami menedżerskimi. Ogromne znaczenie na zmianę rynku pracy wywarło bezrobocie. Deficyt wolnych miejsc pracy i ciągła niepewność zatrudnienia wywarły istotny wpływ na zmianę wizerunku poszukującego pracy oraz na charakter sposobów poszukiwania zatrudnienia. Znikoma możliwość realizacji perspektyw zawodowych doprowadziła do stanu podwyższonej aktywności i czujności wśród

młodych ludzi. Wybierając kierunek własnego rozwoju zawodowego poszukują teraz nowości i innowacji. Chcąc osiągnąć sukces na płaszczyźnie życia zawodowego wiedzą, że niezbędne będzie odpowiednie wykształcenie i praktyczne przygotowanie do wykonywanej w przyszłości profesji. To tu właśnie istnieje punkt wspólny, w którym powinny znaleźć się uczelnie wyższe. Powinny szybko i aktywnie reagować na zmiany zapotrzebowania na rynku pracy, dostosowywać swoje programy nauczania do potrzeb przyszłych profesji i zawodów, umiejętnie wykorzystywać swoje możliwości i działania, szczególnie w zakresie wiedzy twórczej. Aktywne realizowanie założeń celu kształcenia i nauczania powinno odbywać się w taki sposób, aby przyszły kandydat miał świadomość, że tu właśnie zdobędzie profesjonalne umiejętności oraz wysoki stopień wiedzy o szerokim zakresie merytorycznym i twórczym. Otoczenie, w którym funkcjonują uczelnie wyższe staje się coraz bardziej złożone i zmienne. Zakres powiązań instytucji z otoczeniem poza sferą problemów ekonomicznych i technicznych rozszerza się na sferę problemów społeczno-politycznych. Tym samym wzrasta uzależnienie uczelni od otoczenia zewnętrznego. Istotnym składnikiem otoczenia jest *polityka gospodarcza kraju*. Państwo pełni wobec każdej organizacji wiele funkcji, czy to pracodawcy, inwestora i nabywcy usług i dóbr. Funkcja pracodawcza ściśle związana jest z prawem finansowym określającym zasady dotowania i subwencjonowania ze środków budżetowych czy też opodatkowania wyrobów i usług. Państwo jako inwestor przeznacza środki budżetowe na realizację określonych przedsięwzięć w sferze szkolnictwa wyższego. Uczelnie wyższe prowadzą samodzielną gospodarkę finansową w ramach środków pochodzących z dotacji budżetowych, przychodów uzyskiwanych z tytułu odpłatnie prowadzonej działalności oraz wpływów z innych źródeł, na podstawie planu rzeczowo-finansowego uwzględniającego kierunki działań.² W omawianych czynnikach ekonomicznych należy uwzględnić finansowanie działalności dydaktycznej oraz działalności badawczej. Przez *działalność dydaktyczną* rozumie się kształcenie studentów oraz kształcenie kadr naukowych, a także prace naukowe i twórcze prace artystyczne niezbędne do prowadzenia procesu dydaktycznego oraz kształcenie i rozwój kadr. Zaś przez *działalność badawczą* – prowadzenie badań naukowych lub prac badawczo-rozwojowych w ramach planu rzeczowo-finansowego i na zlecenie, nie zaliczonych do działalności dydaktycznej. Uczelnia pokrywa koszty działalności dydaktycznej z dotacji budżetowej oraz z przychodów z tytułu odpłatności za tę działalność i z innych przychodów. Do przychodów z działalności dydaktycznej zalicza się w szczególności należności z tytułu: dotacji z budżetu państwa, opłat za świadczone usługi edukacyjne, opłat za kształcenie cudzoziemców, opłat za postępowanie rekrutacyjne kandydatów na studia, opłat za dyplomy,

² Rozporządzenie RM w sprawie zasad gospodarki finansowej uczelni-17 sierpnia 1991r-§2.1.

świadczenia i inne dokumenty związane z tokiem studiów, wpływów z własnych wydawnictw, opłat za wynajem pomieszczeń, opłat za działalność dydaktyczną, przychodów z działalności gospodarczej, i innych. Do kosztów działalności zalicza się: koszty procesu dydaktycznego oraz utrzymania uczelni, jej obiektów. Uczelnia pokrywa także koszty działalności badawczej z dotacji budżetowych, a przychodów z prac badawczych, innych.³

Należy zważyć, iż *czynniki ekonomiczne* są regulatorami wszelkich działań funkcjonalnych podejmowanych w obrębie uczelni. Chociażby kryterium naboru kandydatów na studia wyższe. Zapewne ważny jest też czynnik finansowy w momencie podejmowania decyzji o wyborze danej uczelni przez przyszłego studenta. Dostępność i wybór instytucji wiedzytwórczych zmusza Uniwersytet do podejmowania dodatkowych działań w zakresie identyfikacji uczelni na rynku edukacyjnym i zwrócenie uwagi na możliwości finansowe wśród przyszłych uczestników procesu kształcenia. Konieczność zapewnienia odpowiednich środków finansowych spowodowała pojawienie się w ostatnich latach nowej formy kształcenia – studiów płatnych (zaocznych, wieczorowych, eksternistycznych i podyplomowych i innych form płatnego kształcenia). To dzięki nim właśnie uczelnie mogą realizować wiele istotnych zadań, wspomagać procesy naukowe i badawcze. Taki sposób częściowego samofinansowania się jest nieodzownym warunkiem w rozwoju i tworzeniu nowych kierunków studiów. Poza tym, dzięki tym funduszom zaopatrują się w nowsze technologicznie narzędzia i instrumenty potrzebne do procesu kształcenia i do badań naukowych, czy dofinansowywane są działania promujące uczelnie. Innym ważnym składnikiem otoczenia uczelni wyższej jest *środowisko kulturowe*. Każda organizacja posiada swoje środowisko, na które składa się określona społeczność. Różnice między typami społeczności wśród organizacji wynikać mogą ze specyficznego systemu wartości, ideałów i wzorów zachowań, jak i z przejawianych aspiracji i dążeń, postaw wobec zjawisk i rzeczywistości. Nosicielami tych wartości i postaw są ludzie. W funkcjonowaniu uczelni wyższej specyfika społeczności wynika z faktu istnienia więcej niż jednej grupy społecznej wewnątrz instytucji. Wyróżnia się co najmniej dwie grupy pracowników oraz grupę studentów. Osoby zainteresowane usługami instytucji są kandydaci na studia, natomiast podejmując kształcenie w uczelni stają się studentami. Po zakończonym etapie kształcenia studenci wracają do otoczenia przenosząc na zewnątrz informacje o tym, co dzieje się wewnątrz uczelni, kształtując jej społeczny wizerunek. Oprócz studentów uczestnikami są pracownicy naukowo-dydaktyczni oraz grupa pracowników administracyjnych. Uczelnia, aby móc prężnie funkcjonować powinna zwrócić szczególną uwagę na zachodzące wewnątrz

³ Dziennik Ustaw 2005r. nr 164, poz.1365, Ustawa z dnia 27 lipca 2005r. Prawo o szkolnictwie wyższym art.98 § 1

i na zewnątrz procesy. Ważne jest aby uczelnia znajdowała się w stanie równowagi wewnętrznej poprzez procesy dostosowawcze, skierowane do wewnątrz i na zewnątrz. Niewątpliwie, by utrzymać równowagę należy wszelkie działania dostosowawcze skierować na otoczenie, na procesy zachodzące wewnątrz, na wewnętrzną strukturę, jak i zasoby własne. Postępowanie zorientowane na zewnątrz powinno zmierzać do osiągnięcia większej zgodności usług z potrzebami rynku i lepszych warunków kształcenia i nauczania. Można zauważyć, iż Uniwersytet funkcjonuje obecnie w dwóch typach otoczenia.⁴ Z jednej strony w otoczeniu reaktywnym i zakłócającym, gdzie można wyróżnić wielu konkurentów, co stanowi o złożoności otoczenia, z drugiej – w burzliwym polu i dynamicznie zmieniającym się otoczeniu o dużym stopniu niepewności.

Dla tych instytucji ważnym elementem otoczenia jest rynek edukacyjny. Na zewnątrz uczelnia wyższa kreuje się jako oferent swoich usług i wyrobów. W przypadku zmiennego i burzliwego otoczenia, istotna staje się ciągła penetracja rynkowego otoczenia oraz strategiczna analiza wszelkich nowych elementów i pojawiających się składników. Przede wszystkim istotne staje się obserwowanie silnej konkurencji i trendów mody w formach kształcenia i nauczania, obecnie zauważa się, i to dość silnie, iż uczelnie coraz częściej stają się być uwikłane w tzw. *wyścig technologii komunikacyjnej*. Burzliwe otoczenie zasilające uczelnie w niezbędne zasoby staje się coraz bardziej nieprzewidywalne. Do niedawna jeszcze można było zauważyć, iż otoczenie tych instytucji było stabilne. Działo się tak, ponieważ zapotrzebowanie na produkty oferowane przez uczelnie były względnie stałe. Dzisiaj rozwój nowoczesnych technologii, dotyczący również wytwarzania i przekazywania wiedzy uległ widocznemu rozwojowi. Zapotrzebowanie rynku zewnętrznego na nowe produkty: nowe kierunki kształcenia, jak i najnowocześniejsze techniki przekazu treści nauczania, wywołało odczuwalny chaos w funkcjonowaniu tego typu instytucji. Kandydaci na studia coraz częściej potrzebują precyzyjnych i konkretnych informacji o kierunkach kształcenia. W sytuacji szybkiego rozwoju technik multimedialnych, liczy się czas, rodzaj i jakość danych. Można powiedzieć, że ta uczelnia, która szybciej zareaguje na potrzeby „klienta” oraz w odpowiedni i specyficznym dobrany sposób zaproponuje swoje usługi, to ta będzie lepsza. Tak scharakteryzowane *zewnętrzne środowisko* wymaga od zatopionej w nim organizacji bardziej charakteru struktury adaptacyjno-organicznej, niż mechanistycznej. Obecny system i struktura wyższych uczelni w widocznej części pozostała biurokratyczna. Wszelkiego typu perturbacje i zaburzenia zachodzące w otoczeniu wymagają nie tylko strukturalnego dopasowywania się do zmian, ale i opracowywania strategii rynkowej na tyle aktywnej, aby móc sprostać rosnącym wymagom. Organizacje tego typu, nie są więc systemami

⁴ F.E. Emery, E.L. Trist: 1965

zamkniętymi. Pozostają w charakterystycznej relacji z otoczeniem zewnętrznym. Można tu wymienić istotne elementy: technologię pracy; system społeczny; strukturę uczelni; środowisko zewnętrzne, obejmujące rynek zewnętrzny pracy i konkurencję, system polityki państwa, władze lokalne i państwowe, sponsorów; środowisko wewnętrzne z systemem finansowym, prawnym i statutem uczelni.⁵ Instytucje tego typu są systemami otwartymi na środowisko a dzięki luźnemu sprzężeniu są w stanie wchłaniać wstrząsy, skandale i złe posunięcia, nie ulegając przy tym zniszczeniu. Karl Weick, rektor Uniwersytetu w Chicago twierdził, że uniwersytety są organizacjami charakteryzującymi się przede wszystkim sprzecznymi wewnątrz i źle zdefiniowanymi celami, niezrozumiałymi procesami technologicznymi oraz zróżnicowaniem uczestników. Weick wprowadził pojęcie „różnorodności”. Uważał, że stopień złożoności i zróżnicowania powinien iść w parze z poziomem niejasności informacji przetwarzanych. W swej teorii wykazuje, iż niepewność odnosi się do braku informacji, zaś wieloznaczność do niejasności. Problemem w komunikacji jest zbyt niemyślny i nadmiar informacji. Podczas niejednoznacznej komunikacji potrzebny jest punkt odniesienia. Odpowiedni kontekst pozwoli na uporządkowanie posiadanych danych i odrzucenie tych nieistotnych i zakłócających, które mogą rzutować na powstawanie niepożądanych skutków.⁶

Uczelnie zdefiniować należy jako organizację skupiającą specyficzny rodzaj kadry oraz zajmującą się specyficzną działalnością usługową. Generalnie uczelnie należą do organizacji formalnych, w których cele są racjonalne i wspólnie ustalone, stanowiska i funkcje są skodyfikowane na piśmie. Uczestnikami uczelni jest przede wszystkim kadra pracowników naukowych realizujących działania dydaktyczno-naukowe. Zatrudnieni na uczelni są także pracownicy ekonomiczno-administracyjni. Efektywność i skuteczność realizowanych zadań przez wszystkie grupy pracownicze jest warunkiem prawidłowości działań. Wskazana jest współpraca wśród tych grup, ze względu na cele, misję i zadania. Zasadniczym elementem prawidłowego funkcjonowania uczelni wyższych są procesy komunikowania się. Uczelnia świadczy usługi edukacyjne. Istniejący wewnątrz niej *system technologii* przyczynia się do ułatwienia pracy. Praca związana z organizowaniem i zarządzaniem uczelnią w dużym zakresie opiera się na nowoczesnej technologii. W zadaniach administracyjnych i biurowych a także w pracy naukowej nieodzownym elementem jest Internet czy techniki multimedialne. Poza czynnikami materialnymi, technicznymi i finansowymi na strukturę uczelni składają się czynniki ludzkie. Nazywa się je czynnikami miękkimi i zalicza do nich: kompetencje, umiejętności, możliwości, ale i reakcje

⁵ Bańka A., Łącała Z., Noworol Cz., Ratajczak Z. *Zarządzanie uczelnią. Efektywność i satysfakcja z pracy administracyjnej*, Uniwersytet Jagielloński 2002r.

⁶ Weick K. *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley Publishing Company, Menlo Park 1979.

społeczne, normy, pragnienia, wzory i wartości wyznawane przez ludzi. Kadra pracowników uczelni tworzy swoistego rodzaju *system społeczny*. Obejmuje on zarówno pracowników naukowych, i administracyjnych. System społeczny to ludzie, a w szczególności ich cechy osobowości, zdolności, postawy czy też indywidualne zainteresowania. Dlatego należy zwrócić uwagę na jej kompetencje i motywację do pracy. Możliwość interakcji pomiędzy członkami organizacji jest tak duża, że mogą oni wykonywać różnorodne zadania i spełniać wiele ról. Kultura danego społeczeństwa jest determinowana przez zachowania poszczególnych jej członków. W uczelni wyższej kulturę stanowią ludzkie dążenia związane z pracą. Wszystko to buduje nie tylko klimat organizacji i jej kulturę ale przede wszystkim wpływa na sprawność działania jej członków a w rezultacie przedkłada się na efektywność funkcjonowania uczelni jako całości.

1.2. Sposoby komunikacji w uczelni wyższej

Rozdział ten prezentuje spostrzeżenia odnoszące się do funkcjonowania wewnątrz uczelni wyższej systemu komunikowania się oraz specyfiki kultury organizacyjnej. Opisano tutaj główne obszary funkcjonowania komunikacji wśród pracowników instytucji, które są niewątpliwie terenem powstawania dużej ilości barier w komunikowaniu się.

Uczelnia wyższa jest instytucją wiedzytwórczą. Oznacza to istnienie specyficznego charakteru struktury organizacyjnej. Analizując strukturę uczelni wyższej natrafiamy na pewien problem w zdefiniowaniu wartości w sensie materialnym (ekonomicznym). Dzieje się tak, ponieważ wszelkie wartości w tego typu instytucjach są oparte na wiedzy i nie da się ich oceniać stosując materialne i mierzalne parametry ekonomiczne. Elementy wchodzące w obszar wartości instytucji wiedzytwórczych są niematerialne, można je określić jako ukryte oddziaływania człowieka będące formą, czy składnikiem kultury uczelni. Augustyn Bańka, Zofia Ratajczak i inni⁷ wyróżniają trzy niewidzialne aktywa należące do grupy niematerialnych elementów wartości uczelni: kompetencje pracowników, strukturę wewnętrzną, strukturę zewnętrzną. Te elementy stanowią o wartości rynkowej uczelni. Dbłość o wewnętrzną strukturę jest ważnym elementem w dążeniu do wysokiej jakości nauczania. Realizowanie badań naukowych pozwala na rozwój wiedzy i podwyższenie jakości nauki. Wartością uczelni są kompetencje i inne niematerialne cechy związane z pracownikami. Należy zwrócić uwagę, iż istotą działania uczelni jest przetwarzanie informacji. Informacja musi być zatem traktowana jako zasób i środek komunikacji. Komunikacja jako jeden z niematerialnych składników organizacji określa jej wartość, stanowiąc zarazem jeden z instrumentów zarządzania i organizowania. Prawidłowo

⁷ Bańka A., Łącała Z., Noworol Cz., Ratajczak Z.: op.cit..

funkcjonujący system komunikacji wytycza warunki rozwoju i odnowy, jest też miernikiem efektywności i stabilności uczelni. Ponieważ czynniki niematerialne w znacznym stopniu stanowią o wartości uczelni pojawia się konieczność badania i pomiaru ich przydatności dla strategii funkcjonowania. Analiza i ocena funkcjonowania uczelni powinna skupić się na systemie komunikacji, koncepcjach rozwoju i kształtowania przyszłości instytucji, na zmianach w kulturze organizacyjnej, na roli uczelni wyższej, jej wartościach i wzorcach funkcjonowania oraz na technice i technologii. Komunikacja w uczelni zachodzi na różnych poziomach. Pionowa i hierarchiczna struktura jest związana z dużą ilością poziomów zarządzania. Wynikiem tego jest skomplikowany przepływ informacji. Kanały komunikacyjne są sztywne i scentralizowane. Na szczególną uwagę zasługują relacje pomiędzy poszczególnymi osobami w zespołach zadaniowych, pomiędzy różnymi działami, wydziałami w organizacji, jak też pomiędzy kadrą zarządzającą a szeregowymi pracownikami. Natomiast komunikacja zewnętrzna zachodzi pomiędzy organizacją a jej otoczeniem. Komunikacja wewnętrzna określa przepływ informacji i sposób w jaki porozumiewają się jej uczestnicy. Dobra komunikacja rodzi pozytywne relacje. Zaś poprawna komunikacja w stosunku do studentów opiera się na jakości przekazywanej wiedzy.

Organizacje funkcjonują dzięki działaniu i porozumiewaniu się ludzi. Członkowie wypełniając swoje role i obowiązki przyczyniają się do tworzenia kultury organizacyjnej. W ramach struktury komunikat może być przekazywany zarówno w pionie, jak i w poziomie. Komunikowanie się jest więc dwustronnym procesem przekazywania informacji, kształtującym wzajemne relacje pomiędzy stronami.⁸ Komunikowanie się w organizacji spełnia wiele funkcji, przede wszystkim pełni funkcję informacyjną (edukacyjną), motywacyjną, kontroli i wpływu, czy integracyjną. Umożliwia to pracownikom udział w procesie podejmowania decyzji, co nieodzownie związane jest z ich motywacją i zaangażowaniem. Bywa często tak, że dostęp do informacji mają nieliczni członkowie i dlatego jedni mają większy a drudzy mniejszy zakres sprawowania władzy. Wymiana informacji prowadzi również do tworzenia się nieformalnych relacji, co daje początek integracji zespołu. Jeśli relacje mają charakter pozytywny, to efektem ich jest współpraca, jeśli negatywny - relacje przybierają formę konfrontacji. Realizowanie celów w sytuacji pracy wymaga od pracowników wzajemnej kooperacji i współdziałania różnych działów. Podstawą jest dobre porozumiewanie się. Natomiast warunkiem osiągnięcia skoordynowanych wyników jest dobre komunikowanie się. Jakość komunikowania się wywiera istotny wpływ na motywację pracowników, ich zadowolenie z pracy, zaangażowanie i wkład, wydajność i efektywność. Już od 2005 roku w ramach budowy lepszej współpracy wewnętrznej

⁸ Stoner J., Wankel Ch.: *Kierowanie*. ,Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 1992

i zewnętrznej Uniwersytetu rozpoczęto wprowadzać zmiany w strukturze powołując pierwsze stanowiska mające w swoim zakresie rozwijanie współpracy i promocję Uniwersytetu. Do nowych obowiązków należy w szczególności: koordynowanie działań promocyjnych w Uniwersytecie, promocja i popularyzacja osiągnięć naukowych i dydaktycznych, nadzór nad organizacją uroczystości, współpraca z zagranicą, w tym nadzór nad realizacją umów o współpracy międzynarodowej oraz programów międzynarodowych. Ponadto w okresie od 2007 do 2009 roku przeorganizowano pracę działów związanych z promocją, współpracą i sprawami studenckimi. W 2008 roku utworzono Dział Projektów Międzynarodowych i Współpracy z Zagranicą, w ramach którego wyodrębniono Biuro Programów Badawczych i Funduszy Strukturalnych oraz Biuro Programów Edukacyjnych i Współpracy z Zagranicą.

Wartość jaką stanowią procesy komunikowania się, determinuje czynnik ludzki. Komunikacja w szerokim ujęciu wpływa na dostosowanie kultury organizacyjnej uczelni do wymogów zmieniającego się otoczenia. Ze względu na charakter ciągły jest ona ważnym procesem w tworzeniu struktury wewnętrznej i zewnętrznej uczelni. Każda organizacja stanowi pewnego rodzaju układ funkcji i pozycji oraz sieć powiązań między nimi.⁹ Struktura wewnętrzna to sposób, w jaki ludzie wchodzą w stosunki między sobą. Kadra nauczycieli akademickich komunikuje się przede wszystkim ze studentami, którym przekazuje wiedzę. Administrację uczelni wyższej można podzielić na: wydziałową i ogólnouczelnianą. Kadra pracowników administracji wydziałowej, to osoby mające kontakt w szczególności ze studentami, lecz w nieco innym charakterze niż nauczyciele. Osoby te są także odpowiedzialne za przekazywanie i koordynowanie informacji związanej z obsługą i organizacją studiów wyższych. Dziekanaty na poszczególnych wydziałach muszą pręźnie funkcjonować i posiadać bieżące informacje o życiu instytutu czy wydziału, aby móc przekazywać aktualne informacje o kierunkach studiów, o wymogach i kryteriach przyjęć na studia, itp. Przekazywanie informacji o terminach i miejscu egzaminów, o sposobie zaliczenia semestru i wielu innych, należy do zadań tej grupy pracowników. To dzięki nim, zarówno kandydat na studia, jak i student może sprawniej funkcjonować w społeczności studenckiej. Dodatkową grupą pracowników administracyjnych, pręźnie uczestniczących w życiu studenckim są bibliotekarze. Osoby zatrudnione w bibliotekach wspomagają nie tylko studentów ale i pracowników naukowo-dydaktycznych. Należy zauważyć jeszcze jeden aspekt dotyczący pracowników administracji wydziałowej. Stanowią oni ważne ogniwo w procesie porozumiewania się wewnątrz wydziału oraz podczas przekazywania informacji między wydziałem a administracją ogólnouczelnianą. Proces komunikacji, o którym jest mowa dotyczy w szczególności zadań realizowanych w obrębie struktury wewnętrznej.

⁹ Ratajczak Z.: *Psychologia organizacji. Zarys problematyki*, Katowice 1979

Wartością podstawową kultury uczelni jest przystosowanie się do zmian. Ponieważ każda zmiana ma swoje źródło powstania ważne jest, aby była ona konstruktywna i twórcza. Nie może ona wymuszać czegokolwiek, powinna być wartościowa. W dzisiejszych czasach ciągłe zmiany wymuszają na organizacjach permanentne dostosowywanie się do nich. Nie dobrze dzieje się, gdy wymuszonej zmianie ulega tradycja. Prowadzi to do dysfunkcjonalności instytucji.

1.2.1. Cechy struktury i systemu komunikowania się w uczelni wyższej

W tej części zwrócono uwagę na zasięg i znaczenie wzorów kulturowych określających zachowania pracowników w organizacji, nadających jednocześnie znaczenie relacjom komunikacyjnym. Zaakcentowano również fakt, iż zróżnicowanie kulturowe wewnątrz uczelni wpływa na kształt komunikacji wśród pracowników.

Istnieje związek między efektywnością organizacji pracy, kulturą instytucji a systemem komunikacji. W ramach systemu społecznego uczelni wyższej funkcjonuje system komunikacji, oparty o pewne wartości uznawane za ważne, podmiotowe i świadomie akceptowane. Jest on o tyle istotny, aby nim się zajmować, ponieważ występuje zawsze i wszędzie, będąc istotnym elementem struktury uczelni. Będąc procesem ciągłym uczestniczy we wszystkich aspektach jej funkcjonowania. Jest procesem przebiegającym wszędzie tam, gdzie są ludzie. Jest uczestnikiem ich aktywnej i skutecznej pracy. System komunikacji nie mógłby istnieć bez funkcjonowania wewnętrznej i zewnętrznej struktury. Struktura wewnętrzna uczelni tworzy specyficzne środowisko determinowane przez charakter i rodzaj zadań oraz indywidualne cele instytucji. Zachowania organizacyjne charakterystyczne dla środowiska instytucji wiedzytwórczych tworzą określone ramy funkcjonowania systemu. Funkcjonujące wewnątrz stanowiska pracy odpowiadają zakresowi powierzonych obowiązków i pełnionych ról tworząc strukturę. Dzięki istnieniu stanowisk pracy można ustalić charakter struktury organizacyjnej uczelni. Analizując schemat struktury jednostek organizacyjnych Uniwersytetu Śląskiego zauważa się istnienie, w ramach hierarchii dużej ilości poziomów i warstw, przez które sprawowana jest kontrola i koordynacja. Widoczna jest wyraźna dyferencjacja wertykalna i horyzontalna. Horyzontalna dyferencjacja jest ściśle powiązana z podziałem pracy i specjalizacji. Zaobserwować można wysoki stopień sformalizowania działań. Zadania i obowiązki oraz zdefiniowane procedury – to elementy składające się na stopień formalizacji. Przy wysokiej formalizacji pracownicy poszczególnych szczebli mają małą swobodę decyzji i małe możliwości własnej inicjatywy w pracy. Duże zróżnicowanie na poszczególne poziomy w ramach hierarchii powoduje pojawienie się wielu warstw, przez które musi przepływać informacja. Stanowi to problem w jej płynnym

i szybkim przekazywaniu, jak i monitorowaniu tego przekazu. Można zatem twierdzić, iż wszechobecne jest tutaj występowanie problemów w procesie komunikowania się oraz występowanie tzw. „węzłów komunikacyjnych” będących ich efektem. W strukturze uczelni można dostrzec wysoką centralizację władzy, która niewątpliwie przyczynia się do ograniczenia komunikacji przede wszystkim w kierunku skierowanym ”do góry”.

Wydaje się więc, że bardziej użyteczną formą struktury przy tak niestabilnym otoczeniu zewnętrznym byłyby struktury organiczne. Do istotnych elementów tej struktury zalicza się: mniejszy stopień dyferencjacji horyzontalnej i ściślejsza współpraca pomiędzy personelem na różnych poziomach hierarchii w układach funkcjonalnych, mniejszy stopień sformalizowania, większy stopień decentralizacji. W takich strukturach jest duże prawdopodobieństwo, że komunikacja przybierze formę sieci komunikacyjnej. Rezultatem będzie fakt, że informacja i sprawowanie nad nią kontroli będzie wywodzić się nie z wierzchołka organizacji, lecz z komórek organizacyjnych, czy poszczególnych instytutów. Tutaj właśnie znajduje się podstawowa wiedza i doświadczenie, tutaj odbywa się ważny etap działań związanych z kształceniem, pojawiają się problemy w zakresie realizacji celów uczelni. Mówimy tutaj o tzw. komunikacji formalnej. W funkcjonowaniu uczelni pojawiają się także nieformalne kanały przepływu informacji. Jest to tzw. komunikacja poboczna między poszczególnymi pracownikami. Bardzo często przypomina ona raczej konsultacje, niż polecenia, jak to jest w komunikacji formalnej. Przy wcześniejszym założeniu wysokiej dyferencjacji w uczelni należy założyć, iż poszczególne wydziały, realizujące jeden wspólny cel, mogą się różnić między sobą punktem widzenia i poglądami na sposoby działania zmierzające do osiągnięcia wytyczonego celu¹⁰. Stanowiąc to może jeden z „węzłów komunikacyjnych”. Dobrym rozwiązaniem byłoby przeprowadzenie procesu polegającego na zespoleniu działań, w rezultacie którego można by osiągnąć zbliżenie poglądów i jednomysłność w ramach decyzji instytucji, jako całości. Proces ten należy nazwać *integracją*. Kluczem do sukcesu powinno być dopasowanie istotnego elementu otoczenia do konkretnej funkcji uczelni. Przykładowo, podjęcie określonych działań funkcjonalnych w ramach uczelni związanych z promowaniem kierunków studiów powinno przybierać postać działań organicznych w swej strukturze, podczas gdy inne działania (typu rachunkowość) lepiej funkcjonują w strukturze mechanistycznej. Z badań Paula R. Lawrence’go i Jay’a W. Lorsch’a wynika, że organizacje odnoszące sukcesy, to te w których udało się ustanowić wysoki stopień *integracji* dla skoordynowania różnych funkcji w osiąganiu celów. Aby uczelnia mogła sprostać obecnym i przyszłym wyzwaniom w sposób bardziej efektywny musi szybciej i bardziej twórczo działać wewnątrz swej struktury.

¹⁰ Morgan G.: *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997, s. 57-59

Podjęmowane działania na poszczególnych wydziałach powinny być elastyczne i wolne od przerostu struktury biurokratycznej, jest to jeden z istotnych warunków sprawności funkcjonowania w szybko zmieniającym się otoczeniu. Uczelnia powinna więc dążyć do efektywnego uporządkowania swoich części składowych, a efektywność działań powinna być rozpatrywana w kontekście i sposobie funkcjonowania grup pracowniczych. Z punktu widzenia funkcjonowania uczelni wyższej, komunikacja jest istotnym elementem działań zmierzających do osiągnięcia założonych celów. Większość współczesnych teorii z zakresu organizacji i zarządzania podkreśla, że sprawny system komunikacji to jeden z najważniejszych elementów każdej struktury organizacyjnej. Jest jej krwioobiegiem, w którym zła komunikacja w niejednej organizacji doprowadziła do stanu niewydolności krążenia.¹¹ Struktura organizacyjna uczelni stanowi układ stosunków i interakcji pomiędzy poszczególnymi pracownikami, grupami czy wydziałami. To sposób, w jaki pracownicy wchodzi w stosunki między sobą wykonując przydzielone im zadania. Struktura zawiera ustalenia i powiązania pozwalające koordynować i kontrolować przebieg pracy (realizację zadań).¹² *Społeczna struktura* organizacji jest oparta na strukturze zadaniowej a wewnątrz przebiegają procesy komunikowania się. Sprawny system porozumiewania się jest jednym z najistotniejszych i najważniejszych elementów każdej organizacji. Organizacje posiadające skomplikowaną i zhierarchizowaną strukturę, i mające większe rozmiary oraz szerszy zasięg działania niewątpliwie powinny zwrócić szczególną uwagę na rolę tych procesów zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz.

Komunikacja wewnętrzna zachodzi pomiędzy poszczególnymi pracownikami w zespołach zadaniowych (grupach), pomiędzy różnymi instytutami czy wydziałami. Komunikacja wewnętrzna ma miejsce również pomiędzy władzą (rektor, prorektorzy, dyrektor a szeregowi pracownicy). Zwrócenie szczególnej uwagi na sprawny i efektywny system komunikacji wewnętrznej jest tym ważniejsze, im bardziej organizacja posiada skomplikowaną strukturę. Uczelnia jest instytucją o dużych rozmiarach i szerokim zasięgu działania, poza tym jest silnie scentralizowana i zhierarchizowana. *Komunikacja zewnętrzna* zachodzi pomiędzy uczelnią a jej otoczeniem: konkurencja, studenci, rynek pracy. Najczęściej do tego rodzaju komunikacji przywiązuje się większą wagę, niż do komunikacji wewnętrznej, chociaż to ona właśnie jest jedną z najważniejszych barier efektywności organizacji. Wiele organizacji zdaje sobie sprawę z faktu, iż otwartość i wykorzystywanie własnego potencjału ludzkiego, a w szczególności podnoszenie ich umiejętności w zakresie komunikacji rzutuje na sukces całej firmy. Należy zatem dążyć do usprawniania komunikacji zarówno „w górę”, jak

¹¹ Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R.: *Kierowanie* 1997.

¹² Ratajczak Z. : op.cit.

i „w dół” oraz pozwolić na porozumiewanie się w poziomie. Dobra komunikacja międzyludzka to klucz do sukcesu każdej firmy, ponieważ: pomaga sprawniej i efektywniej realizować zadania, ułatwia grupowe procesy podejmowania decyzji, udrażnia przepływ informacji, usprawnia codzienne działanie, umożliwia twórcze rozwiązywanie problemów, odgrywa kluczową rolę w kreowaniu atmosfery pracy zespołowej, umożliwia budowanie silnych więzi między pracownikami, pomaga w rozwiązywaniu konfliktów.

Wyróżnia się wiele typów komunikacji, ale najbardziej rozpowszechniona w funkcjonowaniu organizacji jest komunikacja grupowa. Ludzie związani są wspólnymi działaniami i celem, mając poczucie przynależności do pracy co powoduje, że oddziałują na siebie wzajemnie. Rozpatrując zespół, należy mieć na uwadze jego dynamikę, określony etap rozwoju oraz jego własne normy grupowe. Tak, jak przy rozpatrywaniu efektywnego uporządkowania elementów struktury wewnątrz uczelni, i tu zwrócić należy uwagę na efekt synergii. Niewątpliwie zjawisko to rzutuje na spójność i sprawność działań zespołu, podnosząc jego potencjał grupowy. Dlatego w procesie oddziaływań i współpracy członków zespołu efektywność grupy znacznie wzrasta. Według Raymonda Lesikara istnieją 4 czynniki, które wpływają na skuteczność komunikowania się w organizacji: oficjalne kanały informacji, struktura władzy, specjalizacja zadań, posiadanie informacji na własność. Oficjalne kanały informacji wpływają na skuteczność komunikowania. Po pierwsze, im większa organizacja, tym trudniej jest zapewnić skuteczną komunikację. Odległość od centrum w stosunku do dołu jest coraz większa. Informacja zostaje zniekształcona i dociera w zmienionej formie. Oficjalne kanały utrudniają swobodę przepływu informacji z dołu do góry. Przepływ informacji w uczelni, w której kanały komunikacyjne są sztywne i scentralizowane, jest skomplikowany. Pionowa i hierarchiczna struktura uczelni jest związany z dużą ilością poziomów zarządzania a im więcej poziomów tym większe zakłócenia w przepływie informacji. Z przedstawionego rysunku nr 2 wynika, iż składa się on z dwóch równorzędnie funkcjonujących podsystemów komunikacji w uczelni (wewnętrznego i zewnętrznego). Zaproponowany podział uwidacznia specyfikę procesów komunikowania się uczelni wyższej. Należy pamiętać, aby efektywność funkcjonowania była wysoka, muszą poszczególni uczestnicy procesu komunikacji pozostawać ze sobą w dobrych i przyjaznych relacjach interpersonalnych. Warunkiem jest umiejętność skutecznego porozumiewania się, ustalania wspólnych i zarazem ogólnych celów, sprawnego rozwiązywania problemów i skutecznego podejmowania decyzji. Sprawność działania podsystemów jest podstawą skuteczności działań uczelni. Dlatego też, do efektywnego funkcjonowania niezbędny jest sprawny system komunikowania się. W komunikacji wewnętrznej można wyróżnić system związany z procesem dydaktycznym i badawczym.

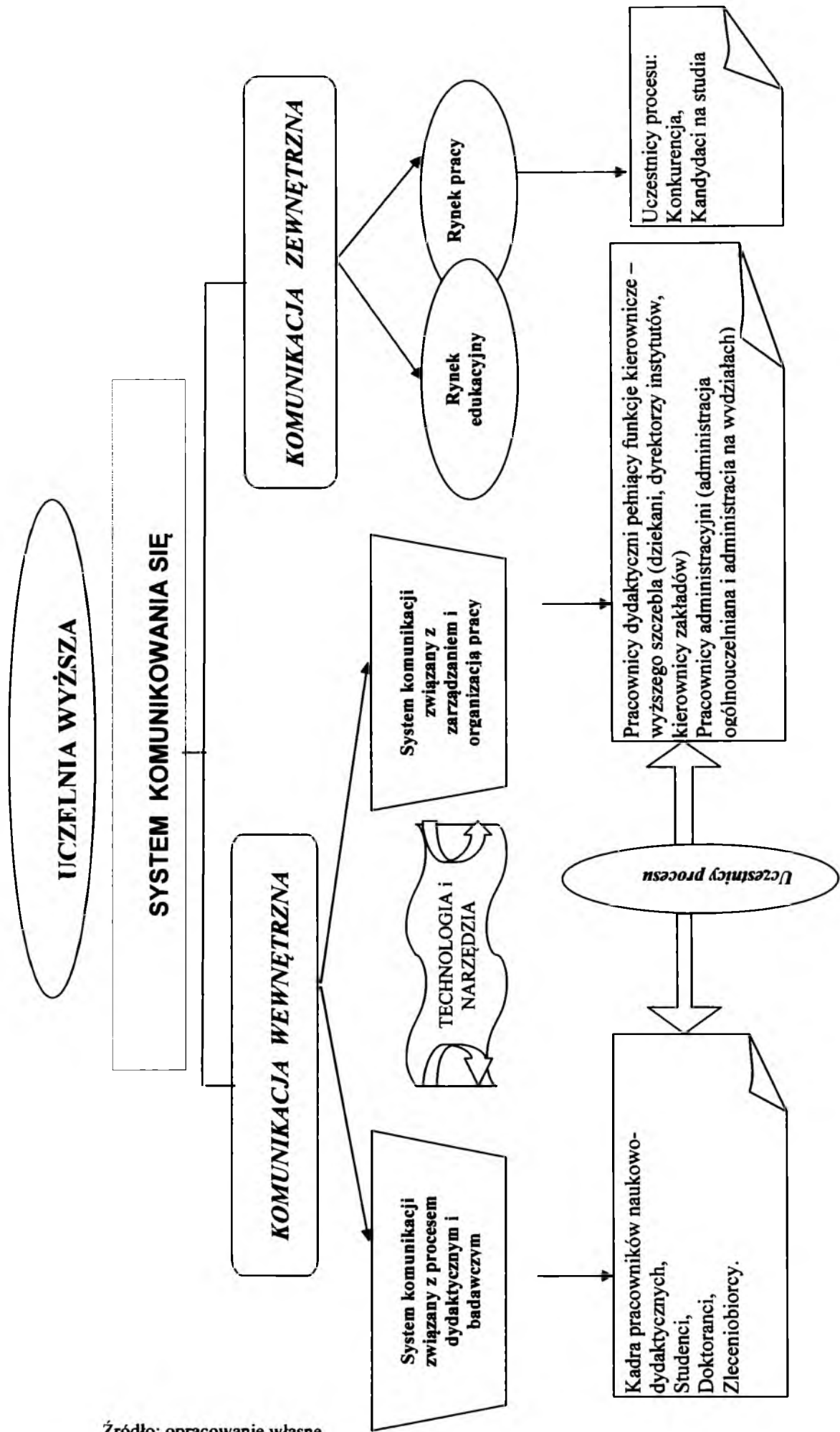
Uczestnikami tego podsystemu są w szczególności: kadra kompetentnych pracowników naukowo-dydaktycznych, zajmujących się realizacją celu kształcenia, nauczania i rozwojem badań naukowych oraz studenci i doktoranci, należących do grupy osób zdobywających wykształcenie i mających na celu rozwój własny w drodze realizacji procesu uczenia się. Oprócz procesu dydaktycznego, zatopiony w komunikacji wewnętrznej jest również proces zarządzania i organizacji pracy uczelni. Administrowanie działów i rozwiązywanie zadań, czy problemów związanych z organizacją pracy uczelni leży w gestii pracowników administracyjnych oraz pracowników dydaktycznych pełniących funkcje kierownicze w zakresie nadzorowania prac pod względem merytorycznym i służbowym, np. funkcja dyrektora instytutu, kierownika zakładu, dziekana wydziału. Wymienione dwa podsystemy różnicowane są nie tylko pod względem charakteru wykonywanych zadań i realizowanych celów, ale i ze względu na cel samej komunikacji. Otóż w procesie dydaktycznym i badawczym celem komunikacji jest niewątpliwie skuteczne przekazywanie wiedzy, jej jakość, zakres, rodzaj. Komunikacja taka przebiega pomiędzy – dziekan - nauczyciel akademicki – student. Jest ona zatem związana ściśle z celami edukacyjnymi. Natomiast biorąc pod uwagę podsystem komunikacji związanej z organizacją pracy uczelni należy rozpatrywać go jako sprawne organizowanie działań i nadzorowanie administracyjne placówki jako całości. Uczestnikami tego podsystemu są wszyscy pracownicy (kadra nauczycieli dydaktycznych, kadra pracowników administracyjnych i inżynierijno-technicznych, bibliotekarzy). Sprawność systemu komunikacji wewnątrz uczelni odgrywa istotną rolę w efektywności jej funkcjonowania. Komunikacja wewnętrzna określa przepływ informacji i sposób w jaki porozumiewają się uczestnicy. Dobra komunikacja wewnątrz organizacji rodzi specyficzne relacje między poszczególnymi pracownikami. Przede wszystkim tworzy otwartą, przyjazną i twórczą atmosferę. Jest uzależniona od stylów i sposobów zarządzania. Zaś poprawna komunikacja w stosunku do studentów opiera się na jakości przekazywanej wiedzy oraz kompetencji kadry dydaktycznej. Zatem komunikacja wewnętrzna, jak i zewnętrzna funkcjonuje dzięki określonej i dostępnej technologii. Wymienić tu należy technologię multimedialną. Uwagę przyciąga niewątpliwie kwestia Internetu, który w obecnym czasie staje się głównym narzędziem przekazywania informacji, zaczyna dominować na rynku usług informatycznych. Staje się nieodzownym i niezastąpionym instrumentem funkcjonowania uczelni – i to zarówno w relacjach z otoczeniem, jak i wewnątrz instytucji. Poza tym uwagę zwraca fakt, iż obecność komputerów, na stanowiskach pracy, czy to w biurze, czy w pracy dydaktyczno-naukowej jest powszechna. W ramach komunikacji dydaktycznej wykorzystuje się urządzenia techniki prezentacji oraz technologie komputerowe, telefony komórkowe, również Internet. Wykłady

i ćwiczenia ze studentami zostają coraz częściej opanowane przez zdobycze nowoczesnej technologii multimedialnej. Nowoczesność wdziera się obecnie w każdy dostępny element czy lukę w procesie komunikacji, wspomagając go i aranżując styl i model tego procesu. Rozwój sieci komputerowych, czy szerszy dostęp do Internetu jest tego potwierdzeniem. Tak więc, należy podsumować, iż jakość pracy pracowników zależy także od tych czynników. Niezaprzeczalnie należy zaznaczyć, iż efektywność zarządzania uczelnią w dużej mierze jest zależna od stanu i jakości wyposażenia w nowoczesną technikę i urządzenia (np.: urządzenia techniki biurowej: faksy, telefony komórkowe, komputery), co stanowi o szybkości czy jakości przekazywanych i odbieranych informacji i komunikatów.

Uniwersytet Śląski jest organizacją posiadającą dość silnie rozbudowaną strukturę wewnętrzną. Schemat organizacyjny wskazuje na specyfikę rozmieszczenia wydziałów funkcjonujących w ramach Uniwersytetu oraz działów należących do administracji uczelni. Zdominowana hierarchicznie struktura definiuje organizację jako system scentralizowany z centralną władzą, hierarchią stanowisk, jak i scentralizowanym system komunikowania się. Tak jak każda organizacja, Uniwersytet posiada swoją własną i charakterystyczną dla swej struktury kulturę organizacyjną. W tak zróżnicowanym wnętrzu specyfika kultury jest istotnym elementem dla funkcjonowania uczelni jako całości. Poza tym, aspekty kultury organizacyjnej tłumaczą w dużej mierze specyfikę przebiegających wewnątrz procesów komunikowania się. Funkcjonowanie organizacji opiera się na istotnych elementach samej instytucji. Ważnymi aspektami są: cechy samej instytucji, forma zarządzania, specyfika kontaktów interpersonalnych, przebiegająca wewnątrz i na zewnątrz współpraca, sposób rozwiązywania konfliktów, efektywność podejmowanych działań oraz decyzji w ramach tych działań. Analiza powyższych elementów pozwala na zdefiniowanie panującej wewnątrz kultury, przyczyniając się równocześnie do określenia podstawowych cech systemu komunikacji. Taki charakter i sposób występowania kultury organizacyjnej w ramach jednej organizacji wyznacza pewien specyficzny styl porozumiewania się jej uczestników. Komunikacja w każdej organizacji przebiega w dwóch postaciach. Wyróżnia się formalną i nieformalną komunikację. Rodzaj komunikacji i typ przekazywanej informacji zależy od charakteru wykonywanych działań i zadań przez członków organizacji. Tak więc, wewnątrz Uniwersytetu można wyróżnić dwa rodzaje działań. Tam, gdzie realizowane są cele naukowo-dydaktyczne, od uczestników wymagana jest kreatywność i innowacyjność w realizowaniu zadań, które skupiają się na rozwoju wiedzy naukowej oraz realizacji procesu nauczania. W zdecydowanej większości, działania dydaktyczno-badawcze stanowią o realizowanych celach. Wyróżnia się jednak jeszcze jeden obszar działalności instytucji. Zasięg działań usługowych na terenie uczelni jest silnie odczuwanym elementem w jej

funkcjonowaniu. Niewątpliwie na uwagę zasługują zadania administracyjne realizowane przez pracowników, w większości należących do innej niż nauczyciele akademicy grupy członków instytucji. Taki podział obszarów funkcjonowania uczelni wiąże się niezaprzeczalnie z występowaniem innego rodzaju kultury organizacyjnej, która pociąga za sobą aspekt odrębności w przekazywanych informacjach, potrzebnych do realizacji dwóch różnych charakterów zadań. Dodatkowo, te różnice powodują pojawianie się innych celów wśród poszczególnych pracowników, wywołując tym zdecydowanie odmienny styl i sposób porozumiewania się. Aby jednak nie sprowadzać całkowicie na odrębne tory komunikacji wśród pracowników Uniwersytetu, należy znaleźć pewne wspólne cechy i teren jej działania. W ramach przebiegających wewnątrz procesów komunikowania się można wyróżnić w szczególności kilka obszarów ich funkcjonowania: rodzaj otrzymywanych informacji, ilość i rodzaj kanałów komunikacyjnych, źródła informacji, element zaufania do innych w ramach przekazywania informacji, jakość i sposób relacji komunikacyjnych. Każdy z wymienionych obszarów zawiera informacje potrzebne do zdiagnozowania systemu komunikowania się wewnątrz instytucji. Przede wszystkim analiza tych obszarów pozwoli na rozpoznanie terenu, w którym proces komunikacji ulega zaburzeniu, wskazując tym samym miejsca występowania barier w komunikacji. Na uwagę zasługuje dodatkowo, charakterystyczny dla każdej organizacji, klimat organizacyjny. Szczególnie w Uniwersytecie, ze względu na rozmiar organizacji oraz na specyficzny podział realizowanych zadań klimat spełnia ważną funkcję. Każda kultura organizacyjna składa się z pewnych elementów różnicujących organizacje i nadających im odpowiedni charakter. Poszczególne elementy kultury mogą różnić się swą istotą, siłą i zasięgiem. Wewnątrz dużych i rozbudowanych struktur różnice, o których mowa są zdecydowanie bardziej odczuwalne. Nie ulega wątpliwości, iż atmosfera w miejscu pracy jest związana i współzależna z samym procesem komunikowania się pracowników. Przekaz niezbędnych informacji nie skupia się tylko na elementach samego procesu. Przekazywane treści bardzo często mają charakter umowny, dotyczą szerszych aspektów i symboli kulturowych. Zazwyczaj sposób zachowań charakterystycznych i zarazem pożądanych w miejscu pracy, bywa komunikowany przez formę pokazową. Owszem, często można usłyszeć słowny przekaz dotyczących specyfiki zachowania się w pracy, ale niemniej jednak najwięcej informacji uzyskuje się drogą obserwacji i uczestnictwa w życiu grupy.

Rys. 2: System komunikowania się w uczelni wyższej



Źródło: opracowanie własne

O formach i sposobach działania, rozwiązywania konfliktów, sprawowania władzy, można dowiedzieć się analizując zachowania i sposoby komunikowania się podczas wykonywania codziennych obowiązków. Uczelnia wyższa, jak każda instytucja, posiada swoją tożsamość. O jej charakterystycznych cechach możemy dowiedzieć się na drodze diagnozy panującej wewnątrz kultury, z jej typowymi wymiarami oraz analizy przebiegającej tam komunikacji. Zasięg i typ kultury oraz specyfika procesów komunikowania się należy mierzyć poprzez dokładne wyodrębnienie ważnych i kluczowych czynników składających się na całościowe ich ramy. Wiele aspektów kultury oraz elementów komunikacji tworzy system komunikowania się. Do tych czynników można zaliczyć chociażby: charakter i styl wypowiedzi, rodzaj używanych słów, działania, sposób traktowania czasu, przestrzeni, przedmiotów materialnych, sposób wykonywania pracy i realizacji zadań. Wszystkie te elementy tworzą ten system, dysponując znaczeniami zrozumiałymi wyłącznie dla osób znających ich społeczno-kulturowy kontekst. Poszczególne kultury mają swój unikalny sposób odnoszenia i rozumienia rzeczywistości organizacyjnej. Wszystkie organizacje posiadają swoje własne wzory kulturowe, nadające im określone znaczenie i kierujące wszelkimi procesami przebiegającymi w ich wnętrzu. Zatem elementy komunikacji rozpatrywane na tle organizacji o zróżnicowanej kulturze należy analizować w kontekście dominujących w niej orientacjach kulturowych. Zróżnicowanie kultury organizacji bardzo silnie wpływa na jej funkcjonowanie i na kształt przebiegających wewnątrz procesów komunikowania się. Zwraca uwagę fakt, iż sama kultura organizacyjna nie wyraża się w sferze wartości pracowników, lecz jedynie w sferze ich praktycznych działań, wspólnych symboli, rytuałów i bohaterów.¹³ Nie ulega wątpliwości, iż wszyscy uczestnicy danej organizacji oceniają otaczającą rzeczywistość według własnego systemu wartości, przyswojonego w drodze socjalizacji kulturowej. W rzeczywistości uczestnicy, zróżnicowanej kulturowo instytucji dzielą się na grupy – subkultury. Funkcjonujące w organizacji odmienne wzorce kulturowe odróżniają jedną grupę uczestników od drugiej. Dla wszystkich ważne jest poczucie bezpieczeństwa, decydujące o otwartości w kontaktach z innymi. Funkcjonowanie w dyferentnym środowisku kulturowym implikuje niebezpieczeństwa w zakresie tożsamości i wierności własnym wartościom. Ważnym staje się rozumienie i przestrzeganie sensu „relatywizmu kulturowego”, który głosi że żadna kultura nie jest doskonała, ponieważ nie dysponuje kryterium absolutnym. Wiąże się to z brakiem prawa do uznawania wyższości lub niższości innych kultur. Uczestnictwo w takich organizacjach nie wymaga jednomyślnego myślenia, odczuwania czy zachowania, jednak współpraca i zgodne stanowisko w decyzyjnych sprawach jest możliwe dla osiągnięcia wspólnych celów.

¹³ Hofstede G. *Kultury i organizacje*, Warszawa 2000, s.341

1.3. Zadania realizowane w uczelni i ich związek z wieloaspektowością komunikowania się

W rozdziale zaprezentowano charakterystykę zadań realizowanych na poziomie grup pracowniczych w uczelni wyższej. Przedstawiono opis cech zadań funkcjonujących w uczelni. Zaakcentowano także wartości kultury organizacyjnej, charakterystyczne dla zachowań organizacyjnych.

Uczelnie wyższe poprzez misję i realizowane cele należą do instytucji wiedztwórczych. Oferują usługi edukacyjne oraz badawcze. Społeczny prestiż i efektywność działań prowadzonych w ich obrębie zależy od panujących wewnątrz zasad i norm obyczajowych. Całość zachowań organizacyjnych i ich elementów determinowana jest przez kulturę organizacyjną. W instytucjach wiedztwórczych silny nacisk kładzie się na jakość świadczonych usług edukacyjnych szczególnie na badania naukowe, na formy i style kształcenia. Podobnie, jak w innych organizacjach tego typu, w których celem nie jest osiągnięcie zysku, zauważa się w ostatnich latach zwiększone zainteresowanie potrzebami klienta. Oczekiwania klienta są kształtowane w dużej mierze przez wizerunek i prestiż instytucji i zależne od podejmowanych w jej obrębie działań. Do najistotniejszych celów należą: cele badawcze, dydaktyczno-wychowawcze oraz społeczne. Kształcenie młodego pokolenia, wspomaganie jego rozwoju intelektualnego i moralnego oraz przygotowanie przyszłych absolwentów do pełnienia różnych funkcji publicznych i zawodowych, to tylko niektóre spośród wielu zadań realizowanych w obrębie instytucji. Cele społeczne, wspierają przede wszystkim rozwój kulturowy i cywilizacyjny. Dobre wypełnianie zadań wymusza na tego typu instytucjach formę bycia otwartym, przedsiębiorczym, nowoczesnym, innowacyjnym, z jednoczesnym uwzględnieniem tradycji własnego kraju i regionu, podstawowych wartości humanistycznych oraz dobrej współpracy z innymi organizacjami a szczególnie z konkurencją. Charakter zadań implikuje zachowania organizacyjne, które z kolei warunkują wewnętrzną kulturę i klimat oraz system komunikowania się. Funkcjonowanie instytucji wymusza podział w obrębie kadry zatrudnionych pracowników. Realizacja misji uczelni, jak i jej głównych celów należy do kadry naukowo-dydaktycznej, natomiast działania związane z administrowaniem, zarządzaniem oraz obsługą techniczną leżą po stronie pozostałych pracowników. Niektóre funkcje administracyjne zarezerwowane są dla pracowników naukowo-dydaktycznych (rektor, prorektorzy, dziekan, prodekan, dyrektorzy i kierownicy studiów, kursów, projektów badawczych), niemniej jednak zauważalna część stanowisk należy do pracowników niebędących nauczycielami akademickimi. Tak kształtująca się perspektywa różnorodności zadań prowadzonych w obrębie uczelni determinuje aspekty kultury

organizacyjnej, warunkuje typ klimatu i styl komunikacji. Kultura instytucji kształtuje jej właściwe oblicze, dobry klimat pozytywnie oddziałuje na otoczenie, zaś poprawna i otwarta komunikacja integruje społeczność uczelnianą (pracowników i studentów), jest też sterem w kierowaniu i zarządzaniu.

W obrębie Uniwersytetu Śląskiego wyróżnia się wydziały, szkoły, ośrodki dydaktyczne, Bibliotekę Główną, administrację ogólnouczelnianą. Działania prowadzone w obrębie poszczególnych grup pracowniczych powodują, iż pewne aspekty uczelni zdają się nabierać odmiennych cech, typowych dla charakteru wykonywanych zadań. Pracownicy administracji wykonują zadania o charakterze usługowym w stosunku do całości działań i misji uczelni. Ten typ ma na celu usprawnić funkcjonowanie przez administrowanie czynności i działań dydaktycznych. Do zadań o takim charakterze należą w szczególności: zadania związane z pracą sekretariatów na wydziałach; koordynacja studiów; kierowanie i zarządzanie wydziałami, instytutami, katedrami i mniejszymi jednostkami dydaktycznymi; nadzór finansowy, materialny i personalny; promowanie działań wewnątrz i na zewnątrz; prowadzenie spraw studenckich; nadzór nad bezpieczeństwem pracy; nadzór organizacyjno-prawny, itp. Najważniejszymi jednak działaniami w ramach uczelni są działania skierowane na rozwój nauki i edukacja społeczeństwa oparta na szerzeniu wiedzy. Obecnie w Uniwersytecie kształci się wielu młodych obcokrajowców, z różnych stron świata. W ramach działań edukacyjnych Uniwersytet prowadzi także wymianę studentów z innymi uczelniami zagranicznymi. Z uwagi na zmieniające się rynki pracy w ostatnich kilku latach Uniwersytet dokonał istotnych zmian w zakresie prowadzonych studiów. Pojawiły się nowe kierunki kształcenia oraz nowe formy podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Obecnie kształcenie w ramach studiów wyższych odbywa się na trzech poziomach. Pierwszy etap polega na uzyskaniu dyplomu licencjackiego, drugi poziom umożliwia otrzymanie tytułu magistra. Dodatkowo na terenie Uniwersytetu prowadzone są studia doktoranckie. Zróżnicowanie działań realizowanych powoduje występowanie specyficznej kultury organizacyjnej, kształtuje nieco odmienne style komunikowania się i typ klimatu organizacyjnego. W obrębie tak zdefiniowanej zbiorowości pojawiają się właściwe dla każdej z grup zachowania i myślenie, podlegające obowiązującym wzorcom. Każda kultura łączy w sobie dwie konstatacje. Z jednej strony jest heterogeniczna poprzez możliwość wyodrębnienia z jednej zbiorowości kilku mniejszych grup społecznych, a z drugiej – homogeniczna, stanowiąc o jednorodności działań i sposobach myślenia w obrębie każdej z grup. Istniejące w obrębie działań Uniwersytetu rozwiązania organizacyjne, wyrażające się szczególnie podziałem obowiązków, stanowią o postawach wszystkich uczestników. Wartości kultury poszczególnych grup wyrażają się w normach, postawach i opiniach oraz są one

wytwarzane i egzekwowane przez jej członków. Z racji pełnienia różnych zadań i funkcji każda z grup pracowniczych stawia sobie odmienne cele. Działania naukowo-dydaktyczne zmierzają w kierunku spełnienia misji uczelni wyższych. Zadania realizowane przez pozostałych pracowników służą także uczelni, jednak mają one pośredni wpływ na jej misję i założenia edukacyjne. W sensie zarządzania i administrowania uczelnią niezbędne okazują się tego typu działania. Działania i funkcjonujące wewnątrz organizacji systemy (zarządzania, komunikacji, motywowania, oceniania) są zdeterminowane przez kulturę i jej cechy. Cechy kultury organizacyjnej Uniwersytetu warunkowane są przez podział jej uczestników ze względu na charakter realizowanych działań i ich zachowań. W obrębie tej kultury wyróżnia się subkulturę pracowników dydaktycznych, pracowników administracyjnych i studentów. Cechy każdej subkultury kształtują się w określony dla siebie sposób, odpowiedni dla wykonywanych zadań i realizowanych założeń. Pewne zjawiska jakimi można charakteryzować subkultury określonych grup i środowisk pozwalają na wyróżnienie istotnych ich cech, wyodrębniając je ze zbiorowości. Zjawiska takie jak: definiowanie autorytetów, poziom kreatywności, nasilenie biurokracji, stosunek do czasu i do prawdy, stosunek do ludzi i do otoczenia oraz zakres odpowiedzialności i wyraz przyjaźni, upodobań przejawia się w wyszczególnionych subkulturach na różne sposoby. Niektóre zjawiska mogą przejawiać się w ten sam lub podobny sposób. Zależy to od nasilenia odpowiedzialnych i zależnych elementów wpływających na zróżnicowanie. Specyficzne cechy działań poszczególnych grup pracowniczych powodują zdefiniowanie i zrozumienie ważnych aspektów w funkcjonowaniu Uniwersytetu. Poszczególne przejawy subkultur są podstawowym kryterium odróżniającym. W związku z powyższym obserwuje się w ramach uczelni odmienne sposoby rozwiązywania problemów i rozstrzygania dylematów. Jednym z widocznych elementów jest sposób komunikowania się pracowników w obrębie własnych grup oraz typ reakcji interpersonalnych między poszczególnymi grupami uczestników.

Obecnie rynek edukacyjny staje się coraz bardziej konkurencyjny, dlatego Uniwersytet powinien iść w kierunku szybszego i permanentnego wprowadzania zmian. Działania powinny opierać się na otwartej komunikacji i sprawnym przepływie informacji między poszczególnymi jego jednostkami. Istotnym powinno być eliminowanie zbytniej biurokracji i centralizacji w zarządzaniu, podejmowaniu decyzji, współpracy wewnątrz i na zewnątrz. Spojrzenie na Uniwersytet z perspektywy zachodzących zmian na rynkach zewnętrznych pozwoli na jego rozwój. Zmiana charakteru niektórych zadań, będzie pierwszym krokiem w stronę przebudowy zastanych i partykularnych zasad jego funkcjonowania.

Rozdział II

Znaczenie i formy komunikowania się w organizacji Podejście wieloaspektowe

W drugim rozdziale omówione zostanie znaczenie komunikowania się w organizacji. Na początku zaprezentowane będą definicje procesu komunikowania się, określające jego rolę oraz funkcje w strukturze organizacyjnej. W dalszej części rozdziału omówię teorie komunikowania się, poszczególne typy komunikacji oraz różne podejścia do rozumienia praktyk komunikacyjnych wykorzystywanych w organizacjach. Przegląd wybranych modeli komunikacji pozwoli na wyjaśnienie jej znaczenia w funkcjonowaniu instytucji. Następnie omówię: bariery w komunikowaniu się i sposoby ich przewyższania, kulturowe uwarunkowania zjawiska komunikowania się oraz zagadnienie semiotyki.

Komunikacja najczęściej jest omawiana jako interakcja między ludźmi. Odnosi się do czynności werbalnych i niewerbalnych forma interakcji. Każdy przejaw komunikacji jest motorem interakcji społecznej. Komunikacja to naturalny nośnik wszelkich procesów społecznych. Interakcje są definiowane jako „czynności społeczne” oraz „działania społeczne” i są elementem wzajemnego oddziaływania. Na działania składają się obserwowalne przejawy zachowań i nieobserwowalna świadomość uczestników interakcji. Interakcje są przedmiotem zainteresowań socjologów i psychologów. Socjologia wyróżnia dwa podejścia. Z jednej strony traktuje interakcję jak wzajemne oddziaływanie uczestników, podczas którego następuje wymiana dóbr. Z drugiej strony zauważa, iż jest ona specyficzną formą komunikacji, dzięki której uczestnicy nadają znaczenie i interpretują własne działania. Zarówno interakcja, jak i komunikacja stanowią istotę życia społecznego. Komunikacja jest złożonym zjawiskiem i dlatego zrozumienie jej wiąże się z wieloma aspektami. U podstaw zjawiska interakcji w komunikowaniu się znajduje się człowiek oraz koncepcja tworzenia przez niego symboli i posługiwania się nimi. Ostatecznie składają się na nią dwa procesy: odczytywania znaczenia i przekazywania informacji. W podejściu psychologicznym interakcje rozpatrywane są w kontekście koordynacji zachowań, regulacji poziomu intymności oraz źródeł konfliktów. Psychologia interesuje się regułami i wynikami stabilizującymi i warunkującymi interakcje. Daje to podstawy do zdobycia ważnych umiejętności społecznych. Trening sprowadza się do nauki nawiązywania kontaktów, komunikacji werbalnej i niewerbalnej, nagradzania innych, samoprezentacji i samoodślaniania się. Socjologia i psychologia traktuje komunikację jako pryncypialny element dowolnej interakcji społecznej. Każda nauka pozwala głębiej wkraczać w strukturę procesów porozumiewania się, co stymuluje lepsze rozumienie świata społecznego.

2.1. Rola procesu komunikowania się w organizacji

2.1.1. Definicja i struktura komunikowania się

Zdefiniowanie procesu komunikowania się jest zasadniczym celem niniejszego podrozdziału. Omówiono tutaj poszczególne elementy modelu komunikacji oraz strukturę procesu z uwzględnieniem definicji nadawcy i odbiorcy komunikatu. Istotna była także prezentacja i objaśnienie poszczególnych rodzajów komunikacji.

W literaturze przedmiotu znaleźć można wiele definicji komunikacji. Ponieważ proces komunikowania się zachodzi praktycznie wszędzie tam, gdzie są ludzie, można powiedzieć, iż komunikacja jest podstawową umiejętnością człowieka. Ze względu na wszechobecność tego procesu powstało mnóstwo definicji określających jej zasady, cele, rodzaje, funkcje oraz jej skutki. Pojęcie *communication* wywodzi się z języka łacińskiego i oznacza wejście we wspólnotę, utrzymanie z kimś stosunków.¹⁴ Później pojęcie to zostało przejęte przez inne języki, co spowodowało nadanie mu drugiego znaczenia – transmisja, przekaz. Wówczas jeszcze pojęcie *komunikacja* tak definiowane wiązało się z rozwojem poczty i dróg. Dopiero po pewnym czasie komunikowanie zaczęło kojarzyć z przekazywaniem informacji na odległość. Współcześnie pojęcie zachowało obydwa znaczenia, chociaż komunikacja kojarzy się bardziej z transportem, a komunikowanie się z porozumiewaniem. Ponieważ komunikowanie się jest bardzo szerokim pojęciem, w naukach społecznych przyjęto jego ograniczoną, społeczną wykładnię związaną z porozumiewaniem się ludzi. Dlatego też często synonimem pojęcia *komunikowanie* jest *komunikowanie społeczne*.¹⁵ Tak więc można powiedzieć, że: *Komunikowanie się to wzajemne przekazywanie informacji, umiejętności, pojęć, idei, uczuć itp. za pomocą symboli tworzonych przez słowa, dźwięki, obrazy czy dotyk*.¹⁶ Termin *komunikacja* i *komunikowanie* jest tłumaczeniem angielskich słów: *communication* oraz *communicate*. W „The Concise Oxford Dictionary” *communication* określone jest jako czynność udzielana, informacja, stosunek; wspólne drzwi lub przejście; droga, telegraf; inne połączenia pomiędzy miejscami. Słowo *communicate* ma również wiele znaczeń. Oznacza udzielanie, przekazywanie, dzielenie się z kimś, otrzymywanie (wiadomości, uczuć), prowadzenie spraw, utrzymanie związku, łączenie. Oprócz tego opisuje zjawiska społeczne, techniczne czy ludzkie współdziałanie.¹⁷

Komunikacja jest skomplikowanym procesem, w którym wyróżnia się przynajmniej trzy elementy: nadawcę, wiadomość i odbiorcę. Nadawca to osoba przekazująca wiadomość,

¹⁴ Nęcki Z.: *Komunikacja międzyludzka*, Antykwa, Kraków 2000

¹⁵ Brzezińska E.: *Komunikacja społeczna*, 1997

¹⁶ Wiszniewski A.: *Jak przekonywująco mówić i przemawiać*, PWN, Warszawa 1996.

¹⁷ Mikułowski-Pomorski J.: *Informacja i komunikacja. Pojęcia, wzajemne relacje*, Polska Akademia Nauk, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk-Łódź 1988.

posiadająca informację oraz cel przekazania jej innym. Nadawca musi przekształcić swoją informację w symbole, znaki, obrazy lub słowa, aby móc ją przesłać do odbiorcy. Nadawca używa tych symboli czy znaków, które mają dla odbiorcy to samo znaczenie. Wiadomość jest komunikatem bądź informacją, którą nadawca chce przekazać a odbiorca otrzymać. Nadawca powinien pamiętać, że komunikat musi być dostosowany do możliwości percepcyjnych odbiorcy. Odbiorcą jest osoba odbierająca komunikat, wiadomość, do niej skierowany jest przekaz (może to być kilka osób).

Rys. 3: Model komunikacji wg Elizabeth P. Tierney



Źródło: Łasiński G.: *Sztuka prezentacji*, Wydawnictwo eMPI², Poznań 2000

Wyróżnia się siedem podstawowych faz w procesie komunikowania.

- formułowanie wiadomości. Wiadomość to informacja, jaką chcemy przekazać;
- słowa, gesty i obrazy. Elementy, dzięki którym możemy nadać formę wiadomości;
- przekazanie wiadomości. Odbywa się na odpowiednio dobranej drodze, np.: podczas rozmowy, pisanie notatki, nagrania wiadomości, wysłania informacji przez maila, SMS-a, przekazania wiadomości przez inną osobę;
- odbiór wiadomości. Kiedy pierwszy etap komunikacji zostanie już pokonany i wiadomość jest nadana, zasadniczą funkcję w dalszym procesie przejmuje odbiorca;
- znaczenie wiadomości. Nadawca i odbiorca muszą dysponować tym samym systemem kodowania, by odbiorca mógł dobrze zrozumieć nadawcę;
- reakcja na wiadomość. Po sposobie interpretacji wiadomości odbiorca podejmuje decyzję, czy komunikacja będzie kontynuowana. Rola nadawcy już się skończyła, rolę tę może przejąć teraz odbiorca, nadając odpowiedź;
- sprzężenie zwrotne. Dzięki niemu nadawca może dowiedzieć się, jak została zrozumiana i odebrana jego wiadomość. Otrzymując odpowiedź wie, czy komunikacja zakończyła się sukcesem, czy została źle zrozumiana. Po sprzężeniu zwrotnym nadawca sam odbiera wiadomość. Proces komunikacji zaczyna się od początku.

Poprzez komunikację można kształtować postawy i zachowania innych osób, jak również być samemu przez nie kształtowanym. Proces komunikowania nie odbywa się w próżni, często oddziałuje, wpływa na otoczenie, powoduje różnego rodzaju następstwa działając w określonym interesie. Nie zawsze oddziaływanie to jest pozytywne czy neutralne.

Wówczas możemy mówić o komunikacji jako o propagandzie, manipulacji, indoktrynacji, ideologii, zwodzeniu. Komunikowanie jest uznawane za niezbędny składnik procesu socjalizacji oraz element różnego rodzaju procesów społecznych.¹⁸

Tab. 1: Poziomy komunikacji

Rodzaj komunikacji:	Opis
• Komunikacja intrapersonalna (dialog wewnętrzny)	Prowadzona jest przez cały czas. Jest to sposób, w jaki nadawca zwraca się sam do siebie, co myśli o sobie i otaczającym go świecie. Dzięki tej komunikacji kształtuje się samoocena i wiara w siebie. Skutkiem dialogu wewnętrznego jest optymizm, samokontrola, automotywacja i dążenie do osiągnięć.
• Komunikacja interpersonalna (twarzą w twarz)	Jest najbardziej rozpowszechnioną formą i zarazem najmniejszą jednostką procesu komunikacji. Zachodzi między osobami nie zawsze związanymi emocjonalnie i może mieć charakter nieformalny, czy też oficjalny.
• Komunikacja w małych grupach (rodzina, grono przyjaciół, zespół pracowniczy, itp.)	Ludzie związani wspólnym działaniem lub celem oraz mający poczucie przynależności do grupy oddziałują wzajemnie na siebie. Zespołu nie traktuje się jak prostej sumy jednostek. Grupa posiada swoją dynamikę, etapy rozwoju i własne normy. W dobrze działającym zespole występuje zjawisko synergii. W procesie oddziaływania i współpracy członków efektywność grupy wzrasta.
• Wystąpienia publiczne (wykłady, spotkania, prezentacje)	W dużym stopniu mają charakter formalny, zaplanowany i przebiegają w miejscach publicznych. Prelegent musi pamiętać, że komunikuje się z grupą, która rządzi się swoimi własnymi prawami. Powyżej pewnej liczby i poziomu emocji grupa przemienia się w tłum, który rządzi się znów zupełnie innymi prawami.
• Komunikacja w organizacji	Charakteryzuje się przepływem informacji w sieci współzależnych i powiązanych wzajemnie relacji międzyludzkich. Dlatego skuteczność informacji przekazywana jednostce ma znaczenie dla całej organizacji, może wpływać na polepszenie lub pogorszenie jej funkcjonowania, na poziomie danej organizacji obowiązują określone zasady i zwyczaje.
• Komunikacja masowa	Stanowi najbardziej formalny przekaz informacji przez media. Możliwość informacji zwrotnej, tzw. feedback jest bardzo ograniczony. Odbiorcy w komunikacji masowej są liczni, różnorodni i anonimowi dla nadawcy informacji.
• Komunikacja międzykulturowa	Zachodzi pomiędzy członkami różnych kultur definiowanych na podstawie różnic rasowych, etnicznych, socjoekonomicznych bądź ich kombinacji.

Źródło: opracowanie własne

Współcześnie *komunikacja* ma wiele znaczeń a pojęcie *komunikacja społeczna* oznacza przekaz informacji wyłącznie pomiędzy ludźmi. Proces społecznej komunikacji może zaistnieć na kilku poziomach. Największe znaczenie dla naszego życia osobistego oraz funkcjonowania w pracy zawodowej ma komunikacja interpersonalna. Istnieje duża liczba definicji procesu komunikowania się. Tak więc, komunikowanie się :

- jest to proces tworzenia znaczeń między dwojgiem lub większą liczbą osób;¹⁹
- jest to proces, w którym ludzie dążą do dzielenia się znaczeniami za pomocą symbolicznych komunikatów;²⁰

¹⁸ Goban - Klas T. : *Media i komunikowanie masowe*. PWN, Warszawa 2006, s. 41

¹⁹ Brzezińska E., Paszkowska-Rogacz A.: *Kształtowanie relacji pracowniczych*, Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania, Łódź 2000.

²⁰ Stoner J.A.F., Wankel Ch.:op.cit., s.432.

- jest dynamicznym, dwustronnym procesem przekazywania informacji w formie symbolicznej poprzez odpowiednie kanały, między nadawcą a odbiorcą, dzięki czemu mogą oni nawiązać kontakt ze sobą;²¹
- jest to każda czynność, wydarzenie lub stan odnoszący się do ludzi, który został wywołany w celu przekazania innym informacji. Komunikowanie składa się z produkcji, dystrybucji i konsumpcji wiadomości, a każdy z wymienionych procesów napotyka na trudności i wymaga odpowiednich umiejętności.²²
- jest to główny proces organizacyjny polegający na wymianie informacji między różnymi uczestnikami, wiążący z sobą jednostki organizacyjne firmy i firmę z otoczeniem.²³
- jest wzajemnym oddziaływaniem społecznym za pomocą komunikatów. Wzajemne oddziaływanie wskazuje na sprzężenie zwrotne, bez którego nie ma prawdziwej komunikacji. Naprawdę komunikujemy wtedy, gdy sprawdzamy, prosimy o wyjaśnienia, nawzajem przekazujemy własne interpretacje i pojmowanie komunikatów. Ponadto komunikując i oddziałując doprowadzamy do wspólnego zrozumienia określonych treści. Daje nam to możliwość uniknięcia błędnego odbioru lub błędnej interpretacji tego, co mówimy, a także naszych zachowań.²⁴

Komunikowanie się odnoszone do wymiaru przedsiębiorstwa, jest traktowane jako niezbędny warunek jego istnienia, zapewniający łączność z otoczeniem oraz pomiędzy jego jednostkami organizacyjnymi. Określenie „łączność” oznacza możliwość celowego przekazywania informacji i danych. Model komunikacji składa się z uczestników i elementów komunikacji. W takim modelu zarówno nadawca, jak i odbiorca są pojęciami względnymi. Nadawca jest inicjatorem procesu. Formułuje komunikat i mając określony cel przekazuje go innej osobie (odbiorcy). Szereg czynników wpływa na sposób formułowania komunikatu, np. charakterystyka samego nadawcy a w szczególności poziom jego wiedzy, doświadczenie, zajmowana przez niego pozycja w organizacji, prestiż, uznawana przez osobę hierarchia wartości, przekonania, indywidualny punkt widzenia, własne opinie na rozpatrywany problem. Podczas formułowania komunikatu nadawca powinien mieć na uwadze cechy osobowe odbiorcy i tak kształtować komunikat aby mieć pewność, że informacja zostanie prawidłowo odebrana i zrozumiana przez odbiorcę. W trakcie budowy komunikatu bardzo często stosuje się tzw. redundację, czyli nadmiar. Przyczynia się to lepszemu do zrozumienia

²¹ Stankiewicz J.: *Komunikowanie się w organizacji*, Astrum, Wrocław 1999, s.44

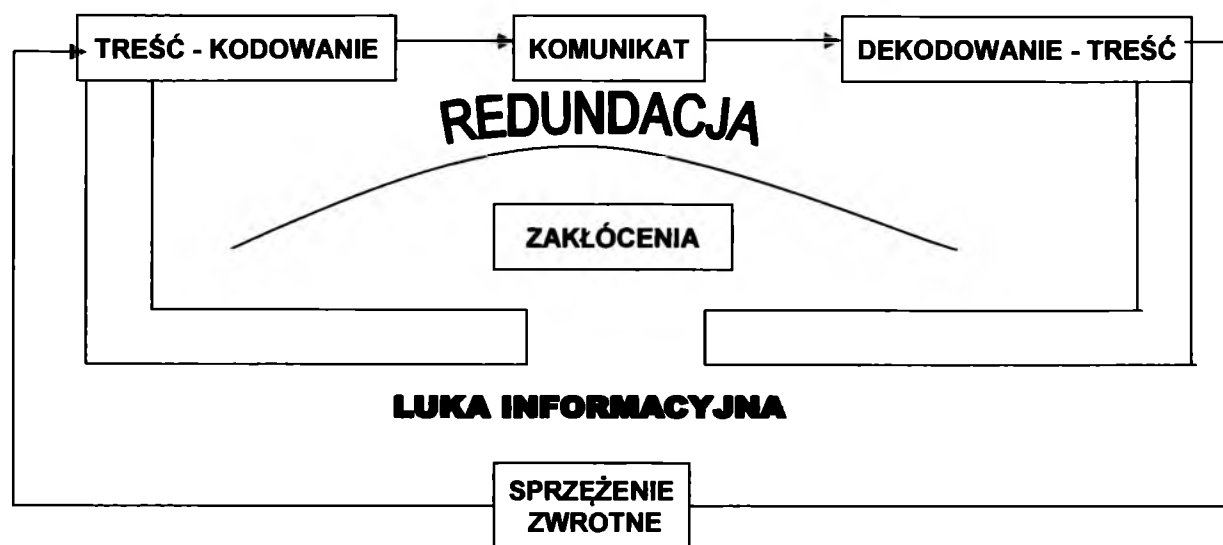
²² Warner T.: *Umiejętności w komunikowaniu się*, Astrum, Wrocław 1999, s.40 i 29

²³ Gros U.: *Organizacyjne aspekty zachowania się ludzi w procesach pracy*, Prace Naukowe AE, Nr 131, Katowice 1994, s.69

²⁴ Weinstein K.: *Komunikowanie się, (w:) Praktyka kierowania. Jak kierować sobą, innymi i firmą.* (praca zbiorowa pod red. Stewart D.M., Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994, s. 323-324

nadawanego komunikatu, ale może również powodować zakłócenia poprzez zmniejszenie pojemności kanału.

Rys. 4: Proces komunikowania się



Źródło: Gros U.: *Organizacyjne aspekty zachowania się ludzi w procesach pracy*, Prace Naukowe AE w Katowicach, Nr 131, Katowice 1994, s. 70

Podstawową funkcją redundancji jest zmniejszenie niepewności efektu odbioru nieznanego komunikatu. Bardzo często nadawca, aby zwiększyć możliwość prawidłowego odbioru, dodaje powtórzenia, podporządkowuje konstrukcje obowiązującym zasadom formalnym. Bywa i tak, że nadawca zmniejsza redundancję. Taka forma jest konieczna, gdy pojemność kanału jest ograniczona lub też jego użycie jest kosztowne.²⁵ Nadawca wybierając środek komunikacji, czyli drogę za pomocą której przekaże komunikat do odbiorcy, musi zwrócić uwagę na: ważność komunikatu, stopień jego ustrukturyzowania, własne nawyki i preferencje, warunki komunikacji i charakter kontaktu. Odbiorca jest adresatem komunikatu. Nadawca i odbiorca posiadają pewne cechy i wzajemne związki, które wpływają na dekodowanie przekazu. Dekodowanie polega na odtwarzaniu sensu komunikatu w oparciu o znaki. Każdy znak w komunikacie zawiera jakiś sens, wskazówkę dotyczącą zachodzących między znakami stosunków. Odbiór komunikatu zachodzi wówczas, gdy odbiorca zaczyna spostrzegać, odczytywać i rozumieć. Pierwszy etap spostrzegania nie daje pewności, że komunikat zostanie odebrany. Odbiorca na tym etapie może jeszcze odrzucić przekaz, mimo że ma świadomość istnienia komunikatu. Odczytywanie komunikatu może zakończyć się bądź to utrwaleniem, bądź odrzuceniem przekazu. Skuteczne komunikowanie następuje wówczas, gdy odbiorca zrozumie komunikat i nada mu znaczenie. Pewne informacje mogą doprowadzić do przewartościowania dotychczasowego porządku wiedzy u odbiorcy. Jeśli

²⁵ Mikułowski-Pomorski J.: *Informacja i komunikacja. Pojęcia, wzajemne relacje*, Polska Akademia Nauk, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk-Łódź, 1998, s.73.

taka informacja jest sprzeczna z posiadaną przez odbiorcę wiedzą i doświadczeniem, powstaje wówczas zjawisko dysonansu poznawczego. Dysonans jest tym większy, im zagrożona sfera wiedzy jest ważniejsza, im więcej przemawia za nową informacją, oraz gdy większa część wiedzy odbiorcy ulega zagrożeniu. Duży dysonans wywołuje u odbiorcy reakcję skierowaną przeciwko nowej informacji. Mniejszy dysonans może doprowadzić do zmian w dotychczasowym obrazie i wiedzy o rzeczywistości. Może zdarzyć się również sytuacja, że informacja powodująca znaczny dysonans zostanie przyjęta do wiadomości i umieszczona w odrębnym systemie wiedzy.²⁶

Proces komunikowania się polega na przekształceniu przez nadawcę informacji na wiele potrzebnych znaków i symboli, zapewniającym tym samym wspólnotę znaczeń z odbiorcą. Taki proces nazywa się **kodowaniem** informacji. Po zakodowaniu nadawca może przekazać komunikat za pomocą nośnika przez odpowiedni, dostępny **kanal**. Kanal komunikacyjny jest właśnie sposobem porozumiewania się. Długość kanału zależy od ilości punktów zatrzymań, które często zniekształcają komunikat, zmieniając też często jego zamierzone znaczenie. Przyjmuje się, iż co najmniej dwa połączone ze sobą kanały komunikacyjne tworzą sieć komunikacyjną.²⁷ Do podstawowych sposobów komunikowania się należą: komunikowanie ustne, komunikowanie pisemne oraz wizualne za pomocą wykresu, schematu, fotografii, techniki video.²⁸ Najczęstszym kodem używanym w procesie porozumiewania się ustnego jest **język**. Jest on zarazem systemem znaków dźwiękowych oraz określonych reguł fonetycznych, syntaktycznych i semantycznych. Kombinacja tych systemów daje w efekcie **mowę**. Mowie często towarzyszą dodatkowe znaki, jak: mimika, gesty, intonacja, pełniące funkcję ekspresywną. Poza tym istnieją jeszcze kody społecznego komunikowania się, jak: rytuały, gry indywidualne i grupowe, protokoły, mody określające sposób bycia, posiadania, itp. Ważnym elementem procesu komunikowania się jest **luka informacyjna i zakłócenia**. Każda informacja powinna mieć określoną jakość, na którą składają się poszczególne elementy: aktualność, dokładność, pełność, wiarygodność, pewność, zwięzłość. Aktualność związana jest z czasem trwania procesu komunikacji. Jeśli informacja jest istotna dla podejmowanych decyzji, to powinna być przekazywana szybko, by nie stracić swojej ważności. Dokładność informacji dotyczy stopnia jej precyzji, niezbędnej w podejmowaniu skutecznej decyzji. Informacja, która w sposób wyczerpujący obrazuje stan faktyczny, jest informacją pełną. Pełność informacji jest miarą jej adekwatności.

²⁶ Potocki A., Winkler R., Żbikowska A.: *Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych*, Difin, Warszawa 2003, s. 35-37.

²⁷ Gros U.: *Analiza systemu porozumiewania się w organizacji*, „Przegląd Organizacji”, 1993 nr 3.

²⁸ Weinstein K.: *Komunikowanie się, (w:) Praktyka kierownika. Jak kierować sobą, innymi i firmą*. (praca zbiorowa pod red. Stewart D.M., Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994, s. 331.

Można ją zaprezentować następująco²⁹: {Stopień adekwatności informacji (pełność) = informacja posiadana (dostarczona) / informacja niezbędna do podjęcia decyzji.} W przypadku, gdy występuje różnica między informacją posiadaną a konieczną, mamy do czynienia z luką informacyjną. Według U. Gros „luka informacyjna w systemie komunikowania się to luka stanowiąca różnicę między treścią informacji, którą odbiorca życzy sobie otrzymać a tą, którą faktycznie dostaje”. Dodatkowo przyczynami powstawania luk mogą być także zakłamania pojawiające się w różnych elementach systemu komunikacyjnego. Faktem jest, iż rozwój cywilizacji opierał się i nadal się opiera na zdolności człowieka do przekazywania nagromadzonej wiedzy pokoleniom oraz do organizowania wspólnych działań i podziale pracy. Obecnie bardzo mocno podkreśla się istotę i rolę tej umiejętności w procesie efektywnych działań człowieka. Rozumienie komunikacji jest bardzo zróżnicowane. Zależnie od miejsca, i czasu występowania, od pełnionej funkcji, odmienne przyjmuje się jej znaczenie. Na potrzeby omawianej problematyki komunikację należy definiować jako: *przepływ informacji następujący w sieci współzależnych i powiązanych wzajemnie relacji międzyludzkich*.³⁰ Skuteczność informacji przekazywanej jednostce ma duże znaczenie dla całej organizacji, może wpływać zarówno na jej polepszenie i na pogorszenie jej funkcjonowania. Sama istota komunikowania się nie jest prosta ale wyszczególniając jej specyficzne cechy będzie można głębiej zrozumieć jej istotę. Cechy procesu komunikowania się:

- komunikowanie jest specyficznym procesem społecznym odnoszącym się przynajmniej do dwóch lub więcej jednostek i przebiegającym zawsze w środowisku społecznym;
- komunikowanie zachodzi w określonym kontekście społecznym (indywidualnym, grupowym, instytucjonalnym, masowym, publicznym, międzykulturowym) i jest determinowane liczbą i charakterem uczestników;
- komunikowanie jest procesem kreatywnym polegającym na budowaniu nowych pojęć i przyswajaniem przez człowieka wiedzy o otaczającym go świecie.;
- komunikowanie jest procesem ciągłym, w którym nieustanne przyjmowanie, rozumienie, interpretowanie i nadawanie informacji nadaje procesowi charakter dynamiczny;
- komunikowanie jest procesem symbolicznym, charakteryzującym się operowaniem tymi samymi symbolami i znakami (wspólnota semiotyczna);
- komunikowanie jest procesem interakcyjnym, w którym uczestnicy wytwarzają między sobą określone stosunki (partnerskie, dominacji, podporządkowania);

²⁹ Gros U.: op.cit.

³⁰ Brzezińska E., Paszkowska-Rogacz A.: *Kształtowanie relacji pracowniczych*, Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania, Łódź 2000, s.98.

- komunikowanie jest celowe i świadome, a działaniem każdego człowieka kierują określone motywy;
- komunikowanie jest nieuchronne („*one cannot not communicate*”);
- komunikowanie jest procesem złożonym: wielofazowym i wieloelementowym, a jednocześnie może mieć charakter dwustronny, jak i jednostronny, poza tym wyróżnić można werbalną i niewerbalną komunikację oraz bezpośredni i pośredni jej charakter;
- komunikowanie jest procesem nieodwracalnym, komunikacji nie można cofnąć czy powtórzyć aby zmienić jej kierunek;³¹

Komunikacja w organizacji takiej jak uczelnia wyższa uczestniczy we wszystkich procesach organizacyjnych wiążąc poszczególne jednostki dydaktyczne i administracyjne w jedną całość. Poza tym komunikowanie się służy utrzymaniu wzajemnego oddziaływania pomiędzy uczestnikami struktury. Bardzo często komunikowanie się w uczelni przybiera formę celowego i świadomego działania skierowanego zarówno w stronę porozumiewania się między uczestnikami, jak i w kierunku otoczenia zewnętrznego. Komunikacja w uczelni pełni wiele funkcji a i często też przybiera rozmaite formy. Znaleźć ją można w procesach porozumiewania się między poszczególnymi pracownikami, obejmuje swoim zasięgiem obszar przynależnych jednostek dydaktycznych i wydziałów, uczestniczy w formie werbalnej, w przekazie internetowym, telefonicznym, jak i w bezpośrednim kontakcie. W ostatnich latach coraz bardziej rozwija się w postaci pisanej przy użyciu e-maili, forów internetowych, stron internetowych, komunikatorów internetowych, itp.

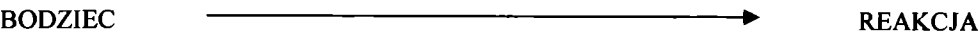
2.1.2. Teorie komunikacji i ich znaczenie dla zrozumienia komunikacji w organizacji

W tym miejscu zostały zaprezentowane teorie i koncepcje komunikacji. Rozdział opisuje podstawowe modele komunikacji oraz teorie z podziałem na poszczególne typy komunikacji: komunikację interpersonalną (teorie interakcji), teorie grupowej interakcji, teorie komunikacji niewerbalnej, teorie przywództwa, teorie komunikacji masowej, teorie struktur organizacyjnych, teorie procesu komunikowania się i teorię cybernetyczną. Podstawowy model komunikacji wygląda następująco:



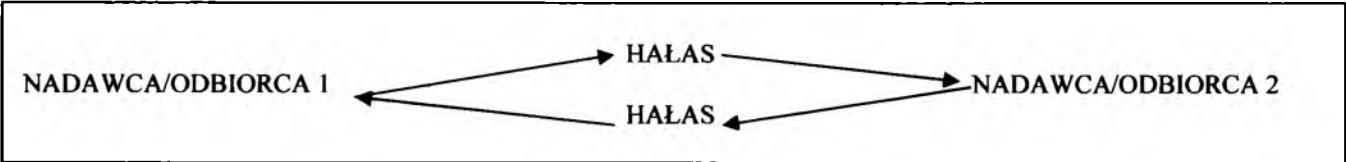
³¹ Dobek-Ostrowska B. (red.): *Współczesne systemy komunikowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1998

Takiemu uproszczonemu modelowi odpowiada model stosowany w psychologii:



Z powyższego wynika jednoznacznie, że nadawca tworzy bodziec a odbiorca reaguje na niego. Model ten ma jednak wiele ograniczeń. Zakłada on, że przekaz został odebrany, a tak naprawdę nie możemy być tego pewni. Z tego modelu wynika, że komunikowanie jest jednokierunkowe, co jest nieprawdą. Nie informuje o sprzężeniu zwrotnym, pozbawiając go wiarygodności komunikacyjnej. Przedstawiony model może wyglądać w następujący sposób:

Rys. 5: Model komunikowania się



Źródło: Olson S.R.: *Komunikacja w organizacji i zarządzaniu*, Wrocław 1995

W modelu tym można doszukać się trzech typów teorii komunikacyjnych; interakcji, komunikacji masowej oraz struktury organizacyjnej. Poniższa tabela prezentuje teorie i typy komunikacji:

Tab. 2: Teorie komunikacji

AUTOR	TEORIE KOMUNIKACJI	TYPY TEORII KOMUNIKACJI
SKINNER	TEORIA CELÓW / SPRZĘŻENIA ZWROTNEGO	TEORIE INTERAKCJI (KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA)
MASŁOW	TEORIA HIERARCHII POTRZEB	
BERGER	TEORIA REDUKCJI NIEPEWNOŚCI / (Wiedza interpersonalna)	
JOURARD	TEORIA SAMOUJAWNIECIA	
HART	TEORIA WRAŻLIWOŚCI RETORYCZNEJ	
LEWIN	TEORIA KODÓW NORMALIZUJĄCYCH	TEORIE INTERAKCJI GRUPOWEJ
CATTEL	TEORIA TRWAŁOŚCI GRUP / (group syntality)	
JANIS	TEORIA MYŚLENIA GRUPOWEGO / (groupthink)	

GILES, MULACK, BRADAC, JOHNSON,	TEORIA ODZWIERCIEDLENIA / (mirroring)	TEORIA KOMUNIKACJI NIEWERBALNEJ	
CUSHMAN, SMITH	PRZYWÓDZTWO	TEORIE PRZYWÓDZTWA	
TICHY	TRANSFORMACYJNE PRZYWÓDZTWO (transformational leadership)		
KATZ, LAZARSFELD	TEORIA DWUETAPOWEGO PRZEPŁYWU	TEORIE PRZEPŁYWU	TEORIE KOMUNIKACJI MASOWEJ
KLAPPER	TEORIA WIELOETAPOWEGO PRZEPŁYWU		
FESCHBACH	TEORIA KATHARSIS	TEORIE EFEKTU	
BERKOWITZ	TEORIA SYGNAŁÓW AGRESJI (aggressive cues)		
KUBEY, CSIKSZENTMIHALYI	TEORIA NEGENTROPII	TEORIE KORZYSTANIA Z MEDIÓW	
STEPHENSON	TEORIA GRY		
BLUMLER, KATZ	TEORIA KORZYŚCI I GRATYFIKACJI		
HALL	TEORIA PRZECIWSZTANNEGO DEKODOWANIA (oppositional decoding)		
WEBER	MODEL BIUROKRACJI	TEORIE STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ	
FAYOL	MODEL STOSUNKÓW MIĘDZYLUDZKICH		
SIMON	ADMINISTRACYJNY MODEL ZACHOWANIA		
McGREGOR	TEORIA Y		
LIKERT	SYSTEM I, II, III, IV		
	MATRYCA		
SHANNON, WEAVER	MODEL KOMUNIKACJI	TEORIE PROCESU KOMUNIKACJI	
GERBNER	MODEL PROCESU KOMUNIKACJI		
WIENER	PROCES WYMIANY INFORMACJI	TEORIA CYBERNETYCZNA	

Źródło: opracowanie własne

KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA

Istotne dla celów zarządzania są wymienione w tabeli teorie a szczególnie teoria celów/sprzężenia zwrotnego (B.F. Skinner). Teoria ta obrazuje pewien sposób postępowania z pracownikiem. Wyznacza się pracownikowi zadanie do realizacji a następnie wynagradza

się go lub karze w zależności od wyniku końcowego. Badacz Abraham Maslow w swej teorii hierarchii potrzeb twierdzi, iż potrzeby każdego człowieka są uporządkowane hierarchicznie. Człowiek dzięki temu nie oczekuje spełnienia bardziej wyrafinowanych potrzeb, zanim nie zaspokoi tych podstawowych. Z reguły potrzeby wyższego rzędu są nierozpoznawalne dopóki nie zostaną zaspokojone potrzeby niższe. Maslow wyróżnił 7 typów potrzeb: fizjologiczne (głód, pragnienie), bezpieczeństwa (pewność, stabilność, ochrona), przynależności i miłości (pozytywne emocje), szacunku (poszanowanie i akceptacja własnej osoby), samorealizacji (poczucie, że kontroluje się własny los i staje się tym, kim chciało się zostać), wiedzy i zrozumienia (posiadanie informacji na temat rzeczy, które są niewiadome oraz usystematyzowanie tej wiedzy), estetycznych doznań (potrzeba piękna, podziw dla sztuk plastycznych i muzyki).³² Uzupełnieniem założeń Maslowa jest zapewne teoria redukcji niepewności (wiedza interpersonalna). Jej autor Peter Ludwig Berger uważa, iż redukcja niepewności pokrywa się z drugim poziomem bezpieczeństwa w hierarchii Maslowa. Ludzie zazwyczaj dążą do stanu eliminacji niepewności w swoim środowisku, eliminują i redukują każdy jej objaw. Teoria ta zakłada, że zachowanie normalne redukuje niepewność, zaś anormalne wzmaga potrzebę stosowania strategii radzenia sobie w danej sytuacji. Skuteczność komunikacji przebiegającej wśród pracowników jest istotnym i zasadniczym aspektem funkcjonowania organizacji. Na tego typu problemy zwracają uwagę jeszcze dwie inne teorie. Teoria samoujawniania (Self-Disclosure) Sidney'a M. Jourarda ujawnia, iż samoujawnianie jest skłonnością do ujawniania prywatnych informacji na własny temat. Wzrasta wraz z intymnością lub kiedy jest nagradzane. Poza tym samoujawnianie jest typowe podczas odczuwania potrzeby redukcji niepewności i wtedy, kiedy jest odwzajemnione. Poszczególne kultury różnią się dopuszczanym poziomem samoujawniania, istotny jest tu etap znajomości osób wchodzących w kontakt. Druga teoria wskazuje, iż skuteczność komunikacji wzrasta, kiedy pasują do siebie style retoryczne osób komunikujących. Teoria nazwana przez Harta teorią wrażliwości retorycznej wyróżnia trzy grupy osób wzajemnie komunikujących:

- *szlachetnych indywidualistów* – wiernych swoim ideałom bez względu na sytuację, zawsze gotowych poinformować o swojej niechęci wobec jakiegoś sposobu postępowania;
- *retoryczne lustra* – osoby, które prawie zawsze dostosowują swoją wypowiedź do sytuacji. Kształtują samych siebie w zależności od potrzeby. Często mówią różne rzeczy w zależności od kontekstu i dlatego nie zawsze można im ufać;

³² Maslow A.: *Motivation and personality*. New York 1970.

- *retorycznie wrażliwi* – osoby, które przystosowują się do niektórych sytuacji a w innych sytuacjach bronią swoich pozycji.

Hart stwierdza, że komunikacja jest najłatwiejsza i najbardziej skuteczna, kiedy osoby posługują się tym samym stylem komunikacyjnym.

TEORIE INTERAKCJI GRUPOWEJ

Do drugiego typu należą teorie interakcji grupowej. Grupa zapewnia jednostce stabilność i służy do osiągnięcia celów. Teoria kodów normalizujących Kurta Lewina zakłada, że grupa zapewnia stabilność jednostce, która dzięki uczestnictwu w niej może osiągać swoje cele. W ramach grup powstają i rozwijają się normy i wartości oddziałujące na jednostki uczestniczące w ich życiu. W grupach występują tzw. kody normalizujące, które zmieniają swoich członków w sposób trudny do uchwycenia. Bardzo często nowi członkowie czują, że mają opory przed wyrażaniem jakiejś opinii w grupie, również często występują w obronie stanowiska, którego wcześniej nie poparliby. Kolejną koncepcją określającą mechanizm funkcjonowania komunikacji w grupie jest teoria trwałości grup /group synhality (R. Cattel). Grupy, by móc się utrzymać muszą dysponować określonym zasobem energii. Te, które skutecznie gromadzą zasoby własne i zręcznie przechodzą do realizacji zadań, nie muszą tracić zbyt dużo energii i czasu na podtrzymywanie swojego istnienia. Przystępując do działania w grupie należy więc najpierw pomyśleć, w jaki sposób członkowie grupy mają ze sobą pracować i jak postępować podczas realizacji zadania. Wspomnieć należy także o teorii myślenia grupowego / groupthink (I. Janis), według której zarówno mniej lub więcej satysfakcjonująca przynależność członków do grupy może być powodem ich miernych rezultatów. Zbytne łagodzenie napięć wewnątrz grupy może być przeszkodą w wykonywaniu zadania. Częstymi objawami *groupthink* jest zaniechanie lub całkowity brak dyskusji o możliwych sposobach rozwiązania problemu, brak właściwej analizy słabych punktów wspólnie wypracowanego pomysłu czy rozwiązania, rezygnacja ze specjalistycznych opinii, wybiórcze stosowanie metod wyszukiwania informacji i prezentowania ich swoim członkom oraz otoczeniu, zarozumialstwo. Twórca teorii proponuje kilka sposobów radzenia sobie z myśleniem grupowym.³³

- przydzielenie osobie statusu „advocatus diaboli”, która będzie reprezentować przeciwne poglądy a innej osobie przyznanie roli oceniającego krytycznie, co ma opóźniać podjęcie decyzji i oceniać możliwie jak najbardziej obiektywnie;

³³ Janis I.: *Victims of groupthink: A psychological study of foreign decisions and fiascos*. Boston 1982.

- liderzy grup powinni być nad wymiar obiektywni, powstrzymywać się z wyrażaniem swoich poglądów aż do późniejszej dyskusji, starać się ograniczać swoją rolę i nie reprezentować wyraźnie swojego stanowiska. Liderzy powinni od czasu do czasu dzielić grupę na mniejsze grupki pracujące nad jednym zadaniem. Zwiększa to możliwość brania czynnego udziału w rozwiązywaniu problemu przez wszystkich;
- można powołać więcej niż jedną grupę do realizacji zadania, wprowadzając tym sposobem atmosferę współzawodnictwa. Umożliwia to wypracowanie dwóch poprawnych rozwiązań: wprowadzenie osób trzecich na spotkanie grupy oraz zorganizowania jeszcze jednego spotkania, już po rozwiązaniu i wypracowaniu drogi, by mogli oni wyrazić swoje ewentualne zastrzeżenia i wątpliwości;

TEORIA KOMUNIKACJI NIEWERBALNEJ

Procesy komunikowania się mogą mieć nie tylko charakter werbalny. Niektóre komunikaty przekazywane są bez użycia słów. Teoria odzwierciedlania (mirroring) zakłada, iż ważną część procesu komunikowania się stanowi nie sama zakomunikowana wiadomość czy przekaz lecz bodźce wizualne oraz skojarzenia i przekonania przez nie wywołane. Ton będący komunikatem dźwiękowym jest prawie tak ważny jak jego treść. Dlatego zarówno sposób mówienia i zachowania pozostają w pamięci słuchaczy dłużej niż sam przekaz, o ile zostanie on w ogóle zrozumiany. Odzwierciedlenie jest jedną z technik zwiększających prawdopodobieństwo dotarcia przekazu do odbiorcy. Generalnie polega na dostosowaniu się, naśladowaniu, powtarzaniu, i synchronizowaniu gestów i tonu głosu z zachowaniem partnera.

TEORIE PRZYWÓDZTWA

Do ważnych aspektów komunikacji międzyludzkiej zalicza się przywództwo. Istnieje kilka teorii zajmujących się tą problematyką. Jedną z nich jest teoria przywództwa (D.Cushman i T.C.Smith). Istotnym przejawem komunikacji międzyludzkiej w organizacji jest przywództwo. Badania Cushmana i Smitha pozwoliły wyróżnić cechy i umiejętności dobrego przywódcy: zdolność słownego komunikowania się, dobre nawiązywanie kontaktów z ludźmi, odczuwanie potrzeby awansu, odporność na stres, dobra tolerancja sytuacji niepewnych, umiejętność dobrej organizacji, zapał i dużo energii, niewielka potrzeba bezpieczeństwa, umiejętność trwania przy założonym celu i niezminianie go.³⁴ Teoria transformacyjnego przywództwa (transformational leadership) Noela M. Tichy'ego głosi, że przywódca dążący do zmian zmierza do przekształcenia organizacji. Osiąga on to w trzech etapach:³⁵ wizji przekształcenia, realizacji przekształcenia (etap rzeczywistej transformacji

³⁴ Olson S.R.: *Komunikacja w organizacji i zarządzaniu*. Politechnika Wrocławska, Wrocław 1995, s.24.

³⁵ Tichy N.: *The transformational leader*. New York 1986.

organizacji) oraz instytucjonalizacji zmian. Kontynuacja procesu zmian musi być podjęta, gdyż organizacja może bardzo łatwo powrócić do starych procedur i zwyczajów.

TEORIE KOMUNIKACJI MASOWEJ

Znajomość teorii komunikacji interpersonalnej zwiększa skuteczność interakcji z otoczeniem. Dodatkową sprawność można uzyskać dzięki znajomości choćby podstawowych zasad i celów komunikacji masowej. Komunikacja masowa jest jedną z wielu form komunikowania się z szerszą społecznością. Wyróżnić można trzy podstawowe teorie: teoria przepływu, efektu i korzystania z mediów. Teoria dwuetapowego przepływu Daniela Katza i Lazarsfelda zakłada, iż podstawowy mechanizm oddziaływania mediów ma charakter interpersonalny, a nie masowy. Tak więc to nie media wpływają na zachowanie człowieka lecz w szczególności autorytety. Dwuetapowy przepływ polega na oddziaływaniu poprzez prowokowanie do dyskusji, niż motywowanie bezpośrednich zachowań. Kiedy reklama staje się tematem rozmów, zaczyna być skuteczna. Przesuwa proces decyzyjny na obszar kontaktów interpersonalnych.³⁶ Druga, teoria wieloetapowego przepływu Klappera głosi, że media są jednym z wielu czynników wywierających wpływ na ludzkie zachowanie. Wpływ ten jednak nie ma charakteru decyzyjnego. Zachowanie człowieka jest częściowo rezultatem wpływu mediów ale również: szkół, rodziców, kościołów, rodzeństwa, rządu, itp. Dlatego oddziaływanie mediów polega w większości na wzmacnianiu pewnych zachowań, a nie na przeciwdziałaniu im, czy bezpośrednim wpływie.³⁷ W teorii relacji pomiędzy mediami a społeczeństwem wyróżnia się dwie orientacje badawcze: mediocentryczne i socjocentryczne. Pierwsza orientacja zakłada większą autonomię i siłę medialnego komunikowania, nie skupiając się zbytnio na czynnikach społecznych, przy równoczesnej koncentracji na sferze medialnej. Druga orientacja uważa, że skoro media są odbiciem sił społecznych i ekonomicznych, w takim wypadku teoria mediów jest zarazem teorią społeczną.³⁸ Zbliżone do omawianych założeń są teorie efektu. Do istotnych zliczyć należy teorię katharsis, która zakłada, że środki masowego przekazu wyzwalały zachowania zastępcze. Podczas oglądania telewizji można np.: negatywne emocje zmienić na pozytywne, odprężyć się, lub odwrotnie. Drugą ze znanych teorii efektu jest teoria sygnałów agresji Leonarda Berkowitza. Autor głosi w niej poglądy przeciwstawne teorii katharsis. Media dostarczają gotowych wzorców zachowań agresywnych, powodując bardzo często wśród

³⁶ Katz E., Lazarsfeld P.: *Personal influence: The part played by people in the flow of mass communications*. New York 1964.

³⁷ Olson S.R.: po.cit.

³⁸ Golding P., Murdock, G.: *Culture, Communications and Political Economy*, 1991, za Goban-Klas T.: *Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu*, Warszawa 2006, s.29

widzów eskalację przemocy.³⁹ Powiązania z tematyką komunikacji masowej mają również inne teorie. R. Kubey i Mihaly Csikszentmihalyi w swej teorii negentropii doszli do wniosku, iż ludzie oczekują od mediów poczucia, że świat ma jakiś porządek, strukturę, znaczenie i cel. Świat człowieka jest tego pozbawiony a środki masowego przekazu (telewizja) daje poczucie spokoju, pokazując tradycyjne rodziny i podtrzymujące „na duchu” sytuacje, co wzmacnia u ludzi tradycyjne wartości.⁴⁰ Naukowcy dowiedli, że podczas oglądania telewizji poziom pobudzenia umysłowego jest niższy niż podczas czytania. Badacze stwierdzili, że nasz umysł nie rozwinie się w pełni, jeśli będzie narażony na pochłanianie rzeczywistości medialnej. Teoria gry W. Stephensona głosi, iż korzystanie z telewizji i oglądanie obrazów pożądaných stanowi formę subiektywnej gry pozwalającej widzowi na snucie fantazji intrapersonalnych. Życie człowieka jest przez to wzbogacane o mechanizmy kontroli i daje jej poczucie wolności.⁴¹ Przekaz medialny jest niczym innym jak przekazem określonego kodu, zaś przekaz informacji polega na zakodowaniu jej w ramach określonego języka, obrazów i dźwięków, zrozumiałych oczywiście dla widzów. Odbiorcy natomiast chcąc odebrać informację muszą ją dekodować. Może zdarzyć się sytuacja, że odbiorcy będą posiadać i posługiwać się innym kodem niż nadawcy komunikatu. Niektóre komunikaty mogą być dekodowane na różne sposoby. Powyższe założenia prezentuje teoria przeciwnego dekodowania (oppositional decoding), której autorem jest Stuart Hall. Uważa on, że ludzie posługują się trzema sposobami dekodowania:

- dekodowanie dominujące – interpretowanie przekazu w sposób mniej więcej zgodny z intencjami nadawcy;
- dekodowanie negocjowane – próba dostosowania przekazu do kodów osobistych;
- dekodowanie przeciwno – intencje nadawcy i sam przekaz jest zrozumiały, lecz interpretacja przekazu jest sprzeczna z intencjami nadawcy, traktując informację jako oszustwo ze strony nadawcy;

TEORIE STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ

Ostatnim typem teorii komunikacji są teorie związane z budową i strukturą organizacyjną. Każda organizacja składa się z elementów formalnych i nieformalnych reprezentujących jej wewnętrzną kulturę. Charakter panującej kultury rzutuje na sposób komunikowania się członków danej organizacji. Niektóre firmy przybierają postać zbliżoną do typowej scentralizowanej struktury, ale istnieją i takie, które posiadają kulturę

³⁹ Berkowitz L.: *Aggression: A social psychological analysis*. New York 1962.

⁴⁰ Kubey R., Csikszentmihalyi M.: *Television and the quality of life. How viewing shapes everyday experience*. Hillsdale 1990.

⁴¹ Olson S.R.: op.cit.,s.32

organiczną. Z założenia organizacje cechujące się wysoką centralizacją można łatwo i skutecznie kontrolować, natomiast te drugie wymagają zdecydowanie innych technik zarządzania. Najstarszą teorią reprezentującą silnie scentralizowaną organizację jest model biurokracji Maxa Webera. Model ten, choć jest jednym z najstarszych modeli struktury organizacyjnej, jednak ciągle dominuje w większości organizacji. Kontrola oparta jest na regułach, które wskazują jakie charakterystyczne cechy powinna ona posiadać hierarchię, określoną specjalizację, dokumentację w formie pisanej, wewnętrzną subordynację, ustalone, precyzyjne opisy zadań pracowników, orientację skierowaną „z góry w dół”, strukturę typu „polecenie i sprawozdanie” oraz podstawowe założenie, że ludźmi się kieruje a ich działania są racjonalne i przewidywalne. Struktura tego typu jest powszechnie krytykowana za swoją sztywność i oporność wobec zmian.

Do znanych teorii struktur organizacyjnych należą także Model stosunków międzyludzkich Henry'ego Fayola oraz Administracyjny model zachowania Herberta Simona. Model oparty na pomostach ma służyć budowaniu prawidłowej komunikacji, zachęcać do podejmowania wspólnych prób rozwiązania zadania. Taki układ zaspokaja emocje i potrzeby komunikacyjne wśród uczestników. W większości dużych organizacji praca traci swoją wartość i staje się przymusem. W takiej sytuacji większość pracowników czuje się całkowicie odizolowana od efektu końcowego swojej pracy. Ludzie czują się jak „trybki w maszynie”, bez motywacji i zaangażowania. Model stosunków międzyludzkich zachęca do nawiązywania kontaktów towarzyskich w pracy. W organizacjach preferujących ten typ zachęca się pracowników do wspólnej pracy, zabawy, organizując często różne spotkania towarzyskie, czy wycieczki zakładowe. Administracyjny model zachowania Herberta Simona traktuje organizację jak złożoną sieć procesów. Władza w organizacjach powinna być odczuwana na wszystkich poziomach, a zadania zwierzchników i podwładnych powinny się różnić. Natomiast kanały przepływu informacji powinny znajdować się pod stałym nadzorem i kontrolą. W tym modelu proces komunikowania się jest bardzo ważny. Zakłada on bowiem komunikację dwukierunkową. Tego typu organizacje zwracają szczególną uwagę na procesy asymilacji i indoktrynacji. Głównym założeniem jest pogląd, że pracownicy powinni czuć się dobrze w środowisku pracy. Relacje komunikacyjne w organizacjach cechujących się zdecydowanie mniej scentralizowaną strukturą nabierają charakteru bardziej luźnego. Kultura panująca w takich firmach stanowi dla jej uczestników pole samorealizacji dla ich twórczych pomysłów. Kierunek przepływu informacji zmienia się i nabiera stylu otwartego. W literaturze przedmiotu można wyróżnić trzy teorie tego typu. Pierwszą z nich jest teoria Y, w której autor Douglas McGregor widzi organizację jako scenę samorealizacji. Preferowanym kierunkiem komunikowania się jest kierunek od podstawy

do szczytu. Osoby u podstawy struktury mają najbliższy i najszybszy kontakt z klientem i z dystrybucją produktu, dlatego te właśnie osoby mają najwięcej do powiedzenia. Organizacje takie charakteryzują się dużą elastycznością, a członków zachęca się do ciągłego komunikowania między sobą. Komunikacja ustna jest milej widziana niż pisemne polecenia, ale takiej formy nie zabrania się.

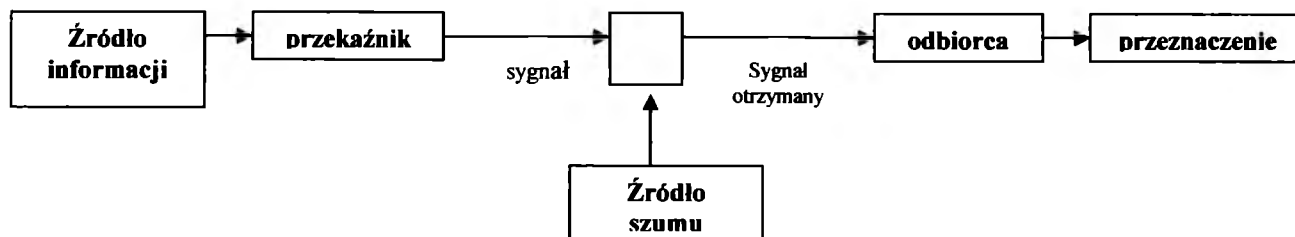
Druga koncepcja należąca do typu komunikacji bardziej otwartej nosi nazwę System IV a jej autorem jest Rensis Likert. W swej teorii Likert głosi, że organizacja jest systemem komunikacji ustnej oraz systemem zachodzących na siebie grup zwanych często „linking pins”. Zdecydowanie preferowana jest ustna komunikacja, a menedżer ma być zawsze otwarty i gotowy na rozmowę z pracownikami. Panuje duży margines swobody, zarówno wśród menedżerów, jak i pracowników. Takie cechy pozwalają na stworzenie elastycznej i tolerancyjnej organizacji, w której panuje zasada harmonii struktury. Autor badając wiele zmiennych organizacyjnych: przywództwo, motywację, komunikację, podejmowanie decyzji, ustanawianie celów, kontrolę stworzył cztery typy organizacji w zależności od sposobu radzenia sobie z tymi zmiennymi. Likert każdej organizacji nadał nazwę *system*. System I prezentuje autorytarny styl przywództwa. Opinia podwładnych w procesie podejmowania decyzji nie jest brana pod uwagę, zaś komunikowanie się jest jednokierunkowe „z góry w dół”. Silnie scentralizowana jest władza i kontrola. System II jest także scentralizowany w obszarze władzy i kontroli, jednak większość działań opiera się na komunikacji. System III eksponuje wartość jaką ma komunikacja w organizacji. Pracownicy mogą wyrażać swoje uwagi, ale decyzje są nadal w rękach wyższych szczebli zarządzania. System IV jest opozycyjny do Systemu I. Ze strony przełożonych dostrzega się większe zaufanie do podwładnych. Stosowana jest motywacja oparta na partycypacji i odpowiedzialności. Widoczna jest tutaj komunikacja pomiędzy wszystkimi członkami organizacji a decyzje bywają decentralizowane.⁴² Trzeci model częściowo przypomina System IV. Jednak w matrycy nie jest widoczna podstawa i szczyt. W tym modelu komunikacja występuje wszędzie i o każdej porze. System ten jest zbudowany na podstawie pajęczyny i stanowi całkowite przeciwieństwo modelu biurokracji Webera. Zaletą modelu jest uznanie istotnej roli procesu komunikacji, zwłaszcza ustnej, co pozwala na lepsze dostosowanie się do nowych zmian, więc i większą elastyczność. Brak założenia, że pracownicy będą pracować racjonalnie, pozwala na lepsze tolerowanie pojawiającego się chaosu, sytuacji niepewnych oraz zmian w otoczeniu i na rynku.

TEORIE PROCESU KOMUNIKACJI

⁴² Bańka A., Łącała Z., Noworol Cz., Ratajczak Z.: *Zarządzanie uczniami. Efektywność i satysfakcja w pracy administracyjnej*. Uniwersytet Jagielloński 2002, s. 25-26.

Komunikacja traktowana jako proces przesyłania informacji od nadawcy do odbiorcy zakłada, że osoby porozumiewające się wpływają na swoje zachowanie. Badania Claude`go E. Shannona i Warrena Weavera były początkiem rozumienia komunikacji jako procesu w trakcie którego następuje transmisja przekazu. Badacze wyróżnili w swym modelu komunikacji trzy poziomy powiązane ze sobą i współzależne od siebie: poziom A (kwestie techniczne), poziom B (problemy semantyczne) oraz poziom C (problemy efektywności).

Rys. 6: Model komunikacji Shannona i Weavera

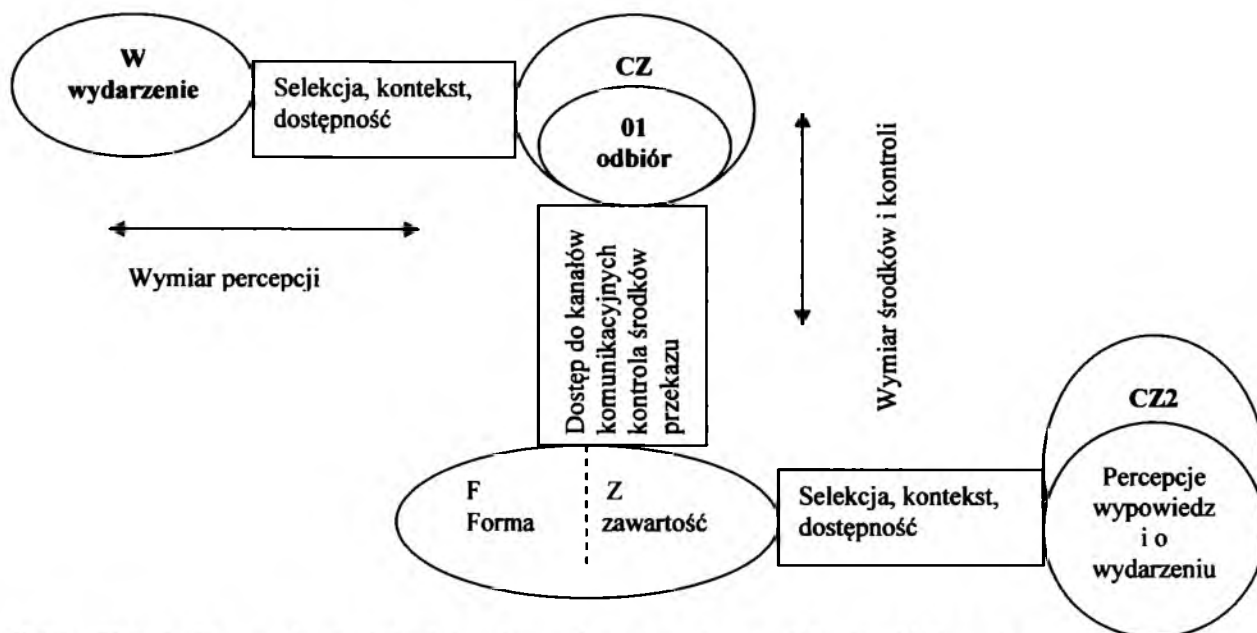


Źródło: Fiske J.: *Wprowadzenie do badań na komunikowaniu*. Astrum, Wrocław 2003, s. 22

Głównym punktem tego modelu jest źródło. Autorzy postrzegają go jako decydenta, który musi wybrać, jaka informacja będzie przekazywana. Informacja po przekształceniu w sygnał przechodzi przez kanał i dociera do odbiorcy. Niektóre części modelu mogą zajmować różne pozycje. Aparat telefoniczny może stać się zarówno źródłem, jak i przekaznikiem. Zakłócenie podczas przesyłania informacji nazywane jest szumem. w skład którego wchodzić mogą wszelkie dźwięki towarzyszące nadawaniu i odbieraniu sygnału. Badacze rozróżniają szum semantyczny na poziomie B oraz techniczny na poziomie A. Pojawiająca się na poziomie A informacja stanowi miarę przewidywalności sygnałów i jest uzależniona od ilości dokonanych przez nadawcę wyborów. Natomiast sygnał jest fizyczną formą komunikatu. Mogą to być fale dźwiękowe, świetlne, czy impulsy elektryczne, itp. Zdominowana jednak przez matematyczne twierdzenia teoria zepchnęła na drugi plan rzeczywiste znaczenie wypowiedzi. Shannon był bowiem uczonym z Bell Telephone Company i twórcą matematycznej teorii transmisji sygnałów. Wspomniany model procesu komunikacji, rozwinął i utrwalił wizję komunikacji jako przetwarzania informacji. W teorii Shannona ludzie są źródłem komunikatów, a komunikat wyjściowy różni się od komunikatu docelowego. Teoria transmisji sygnałów głosi, że informacja jest istotnym elementem komunikacji i redukuje niepewności. Treść każdego komunikatu może być mniej lub bardziej przewidywalna. Mniej przewidywalna treść niesie ze sobą więcej informacji, zaś kiedy adresat zna już wcześniej treść komunikatu, jego zawartość informacyjna zbliża się lub jest równa zero. Największym wrogiem informacji są zakłócenia. Ograniczają one bowiem przepustowość kanału łączącego nadajnik z odbiornikiem. Shannon przedstawia współzależność za pomocą równania: przepustowość kanału=informacja+zakłócenia. Badacz

zwraca uwagę, iż kanał jest ograniczony limitem ilości informacji, którą przenosi. Zakłócenie na linii przesyłowej, hałas, szum informacyjny stale obecny w umyśle odbiorcy wymusza na nadawcy powtórzenia. Powoduje to, że przepustowość kanału zmniejsza się. Redundancja komunikacyjna może mieć też negatywne skutki w postaci zbędnych powtórzeń, które nudzą odbiorcę a co najważniejsze marnują część potencjału przepustowości.⁴³

Rys. 7: Model Gerbnera



Źródło: Fiske J.: *Wprowadzenie do badań na komunikowaniu*. Astrum, Wrocław 2003, s. 42

Dopiero model George'a Gerbnera ukazał kwestie percepcji i znaczenia w procesie komunikacji. Model oparty na dwóch kwestiach łączy dany komunikat ze światem, którego sam dotyczy. Pierwszym założeniem jest fakt, iż proces komunikacji składa się z dwóch wymiarów: percepcyjnego i recepcyjnego. Drugie założenie zakłada istnienie wymiaru środków i kontroli. Proces rozpoczyna się w realnym świecie w punkcie W. Wydarzenie jest odbierane przez punkt C. Tym punktem może być nie tylko człowiek, ale też maszyna. Jeśli punkt C jest człowiekiem, dokonywane przez niego wybory mają bardziej złożoną naturę. Jednak C nie jest w stanie odebrać całej złożoności wydarzenia. Odebranemu w wymiarze perceptualnym zjawisku należy nadać znaczenie, dopasowując wewnętrzną koncepcję do zewnętrznych bodźców. Takie dopasowanie jest silnie kontrolowane przez naszą kulturę, gdyż nasze wzory i koncepcje wykształciły się w wyniku doświadczenia kulturowego. Uczestnicy różnych kultur mogą odmiennie nadawać znaczenie pewnym wydarzeniom. W rezultacie założeń Gerbnera jego podstawowy model obrazuje trójstronny związek między W- wydarzeniem, odbiorem tego wydarzenia – W₁ i zdaniem opisującym to wydarzenie -

⁴³ Griffin E.: *Podstawy komunikacji społecznej*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003, s.58

SW.⁴⁴ Miejsce, gdzie odbiór wiadomości zmienia się w sygnał Gerbner nazywa wymiarem wertykalnym. Sygnał przekształca się w komunikat reprezentowany przez formę i treść, jaką sam przybiera. Treść może być zakomunikowana na różne sposoby. Istnieje duży wybór środków ale najważniejszym zadaniem osoby wysyłającej komunikat jest odnalezienie właściwego środka dla danego zdarzenia. Należy pamiętać, że związek pomiędzy formą a treścią jest zawsze dynamiczny i interaktywny. Selekcja i wybór środka przekazu nigdy nie będzie kompletne i satysfakcjonujące, dlatego pojawianie się zakłóceń i zniekształceń jest rzeczą nieuniknioną. Możliwość wyboru i selekcji w modelu Gerbnera jest istotne. Już sam wybór środków przekazu i kanałów komunikacyjnych wpływa na efektywność dalszego etapu procesu. Dalsza selekcja odbywa się na poziomie odbioru. Zarówno wybiórczość jak i dostępność określa, co w rzeczywistości jest odbierane.

TEORIA CYBERNETYCZNA

Teorie przepływu informacji wiążą się ściśle z teorią cybernetyczną. Cybernetyka jako nauka koncentruje się na badaniu informacji, komunikowania się oraz regulacji. Samo słowo pochodzi z języka greckiego i oznacza „sterownik” ilustrując sposób, w jaki sprzężenie zwrotne umożliwia przetwarzanie informacji.⁴⁵ Termin ten został stworzony przez Norberta Wienera, matematyka z Massachusetts Institute of Technology. Wiener posłużył się terminem do scharakteryzowania procesów wymiany informacji, dzięki którym maszyny i organizmy odznaczają się samosterownością dającą im stabilność. Zaproponowane przez autora podejście głosi, iż komunikacja jest więzią łączącą ze sobą odrębne części dowolnego systemu. Zdolność systemu do zachowań samoregulacyjnych zależy od procesów wymiany informacji wiążących się z ujemnym sprzężeniem zwrotnym, polegającym na przesunięciu steru w kierunku przeciwnym. Systemy ujemnego sprzężenia zwrotnego są zatem w stanie automatycznie wykrywać i korygować błędy, poprzez korektę kierunku i utrzymanie pożądanego biegu. Cybernetyka prowadzi do teorii komunikowania się i uczenia się, wyróżniając cztery podstawowe zasady. Pierwsza zasada głosi, że systemy muszą mieć zdolność odczuwania, śledzenia i badania aspektów swojego otoczenia. Druga wskazuje, iż systemy muszą być zdolne do powiązania tych informacji z normami operacyjnymi, kierującymi zachowaniem systemu. Systemy muszą także posiadać zdolność wykrywania istotnych odchyłeń od przyjętych norm oraz muszą umieć zainicjować działania korygujące, w momencie, kiedy pojawią się sprzeczności. Podczas, gdy wymienione cztery warunki zostają spełnione, to między systemem a jego otoczeniem zostaje stworzony ciągły proces

⁴⁴ Fiske J.: *Wprowadzenie do badań nad komunikowaniem*, Astrum, Wrocław 2003, s.41-48

⁴⁵ Griffin E.: op.cit., s.57

wymiany informacji, dzięki któremu odbywa się stałe śledzenie zmian i inicjowanie potrzebnych reakcji.⁴⁶

Dokonany przegląd wybranych teorii komunikacji obrazuje jej naturę i celowość. Implikacje prowadzonych badań nad komunikowaniem są bazą wyjaśniającą złożoność i wszechstronność procesów porozumiewania się. Dotyczy to zarówno komunikacji w zarządzaniu, jak i komunikacji w innym aspekcie relacji społecznych. Przyjrzenie się założeniom i wynikom badań daje szansę poprawnego reagowania na sytuacje i przewidywania zdarzeń a szczególnie efektów komunikacji. Struktura uczelni wyższej w zdecydowanej przewadze przypomina schemat modelu biurokracji Webera. Hierarchiczna uczelnia, aby radzić sobie z wielością i ilością poziomów i pionów w strukturze, wytwarza model umożliwiający skuteczne kontrolowanie całości. Informacje przekazywane są od najwyższego kierownictwa do niższych szczebli zarządzania a następnie docierają bądź nie do odbiorców indywidualnych (pracowników). Ze względu na rodzaj informacji nie wszystkie mogą i powinny docierać do pracowników na niższych szczeblach. Analizując głębiej strukturę uczelni zwrócić należy uwagę, iż informacje przepływają także w drugą stronę. Dzieje się to dlatego, iż wyższe kierownictwo chcąc wiedzieć co dzieje się wewnątrz, próbuje w rozmaity sposób pozyskać cenne komunikaty, mające świadczyć o potrzebach bądź nastrojach pracowników. Tak więc, można założyć że administracyjny model zachowań także odzwierciedla proces komunikowania się w uczelni. W tym modelu niewidoczne jest porozumiewanie się pomiędzy poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi. Uczelnia jest tak silnie rozbudowaną strukturą, że taka komunikacja jest utrudniona i zazwyczaj przebiega pomiędzy: jednostka-władza-inna jednostka. Przepływ informacji, jaki można zaobserwować w modelu Likerta znajduje się raczej w zakresie jednostki, np. wydziału. Tutaj bardziej swobodnie przepływają wiadomości pomiędzy poszczególnymi poziomami struktury. Każdy wydział tworzy odrębną, mniejszą strukturę wchodzącą w całość struktury uczelni. Pomiedzy poszczególnymi działami funkcjonującymi w strukturze coraz częściej obserwuje się podejmowanie działań, które zmierzają do rozwijania współpracy. Taki rodzaj zachowań zmierzających do realizacji wspólnych celów poprzez współdziałanie i wzajemną wymianę doświadczeń, można porównać do modelu matrycy. Proces komunikowania się w tym modelu zwiększa elastyczność działań i pozwala łatwiej dostosować się do zmian. Można zauważyć, że struktura uczelni jest bardzo skomplikowanym tworem, w którym można wyróżnić kilka a nawet może i kilkadziesiąt modeli komunikacji. Rozbudowany obszar organizacyjny nie jest łatwym miejscem badań ale jednocześnie jest ciekawym i intrygującym terenem poszukiwań badawczych.

⁴⁶ Morgan G.: *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1999, s. 97-98

2.2. Zarządzanie komunikacją w organizacji

W rozdziale zostanie omówione znaczenie komunikowania się w organizacji oraz bariery komunikacyjne powodujące zakłócenia w efektywnym komunikowaniu się. Prezentacja praktyk komunikacyjnych stosowanych w organizacjach stanowi treść niniejszego rozdziału. Opisano tutaj też różne problemy i bariery pojawiające się w komunikacji oraz sposoby ich przezwyciężania.

Zaprezentowane poniżej podejścia do rozumienia komunikacji definiują ją jako proces, w którym na uwagę zasługują elementy, takie jak: źródła otrzymywanych informacji, kanały komunikacyjne, ilość i rodzaj informacji, zakłócenia, odbiorca i nadawca komunikatu, sprzężenie zwrotne, kodowanie i dekodowanie treści komunikatu, redundacja, poziom zaufania osób komunikujących, czy poziom relacji komunikacyjnych. Rozpatrując komunikację jako zjawisko należy zwrócić uwagę zarówno na sam proces, jak i na obszar funkcjonowania komunikacji w organizacji. Proces komunikowania się charakteryzuje się przepływem informacji w sieci relacji międzyludzkich. Skuteczność procesu uzależniona jest od kilku istotnych elementów: uczestników, kanałów komunikacyjnych, form komunikowania się, oraz relacji komunikacyjnych. Dobra diagnoza procesu zakłada analizę przebiegu informacji. Ocena ilości i jakości otrzymywanych informacji oraz źródeł informacji jest jedynie początkiem badań nad komunikowaniem się. Na uwagę zasługują kanały, którymi informacja jest przesyłana. Na poziomie każdej organizacji obowiązują określone zasady i zwyczaje zachowań komunikacyjnych. Dlatego też, ważne staje się badanie stosunków panujących wśród uczestników procesu oraz ocena poziomu relacji komunikacyjnych w miejscu pracy. Komunikowanie jako proces pozostaje w wyłącznej gestii organizacji i dlatego zasadniczym jego celem jest skuteczne informowanie. Informacja powinna zawierać wiadomości na temat głównych celów organizacji, czy wiadomości o zakresie działań i wykonywanej pracy. Ważne jest, aby dać pracownikom możliwość łatwego porozumiewania się z kierownictwem. Dobra komunikacja to warunek wysokiego zaangażowania i pozytywnej motywacji wśród pracowników. Proces dwustronnego porozumiewania się, polegający na wysyłaniu i otrzymywaniu całkowicie zrozumiałych przekazów daje w rezultacie wysoce efektywną komunikację. Skuteczność jej zależy w szczególności od jasności przekazu i od odpowiedniej formy języka. Dzięki temu możliwe jest sprawdzenie czy komunikat dotarł do odbiorcy i upewnienie się czy przekaz jest zrozumiały. Informacja zwrotna jest tylko wtedy prawidłowa i efektywna, gdy relacje między osobami komunikującymi się są otwarte, konstruktywne, i gdy właściwy jest klimat w miejscu pracy. Odpowiednia atmosfera wpływa zasadniczo na sukces komunikacji. Ludzie informowani

o tym, czego się od nich oczekuje i jakie są wobec nich wymagania lepiej pracują, są bardziej otwarci na nowe zmiany, a przede wszystkim sprawniej wykonują swoje obowiązki. Pracownicy odczuwający, iż są traktowani nieuczciwie i mało otwarcie, mogą doprowadzić do konfliktów i wewnętrznych antagonizmów w grupie. Na efektywność komunikacji mają wpływ i inne czynniki, takie jak: wybór odpowiedniego środka przekazu, czy możliwość przekazywania tej samej informacji w więcej niż jednej formie.

Wszechobecność zjawiska komunikowania się powoduje, iż całość pojawiających się w organizacji działań podejmowanych w ramach struktury jest zanurzona w sieci powiązań komunikacyjnych. Diagnoza działań w organizacji, zmierzająca do określenia potencjalnie najważniejszych obszarów dla komunikowania się, powinna oprzeć się na analizie głównych cech zarządzania w organizacji, opisie procesów podejmowania decyzji oraz charakterystyce wewnętrznych konfliktów. Na uwagę zasługuje obszar kontaktów interpersonalnych oraz charakter współpracy między pracownikami. Zbadanie poszczególnych obszarów, w których najczęściej daje się odczuć skutki przebiegającej komunikacji jest zasadniczym elementem badań. Dobre zarządzanie komunikacją skutkuje wysoką efektywnością działań organizacyjnych. Niebagatelny wpływ na skuteczność i sprawność mają stosunki pracownicze oraz procesy podejmowania decyzji. Zarządzanie stosunkami pracowniczymi i decyzjami opiera się na sprawnej komunikacji. Nie chodzi tu bynajmniej o ingerencję w prywatne relacje, lecz o umiejętne stworzenie takich sytuacji i warunków, dzięki którym porozumiewanie się wśród pracowników będzie kreatywnie wpływać na ich działania. Komunikacja w uczelni wyższej przypomina proces, podczas którego każdy z uczestników produkuje, dystrybuje i zarazem konsumuje informacje. Stanowiąc główny proces organizacyjny, komunikacja jest nie tylko przekazywaniem informacji między uczestnikami struktury ale w rzeczywistości jest procesem wymiany informacji pomiędzy poszczególnymi jednostkami działającymi w uczelni oraz jest procesem wiążącym uczelnię z otoczeniem zewnętrznym.

2.2.1. Znaczenie komunikowania się w organizacji. Różne koncepcje i praktyki komunikacyjne

Niniejszy rozdział prezentuje ujęcie komunikacji w perspektywie różnych praktyk organizacyjnych. Wartość jaką ma komunikacja w organizacji zostanie zaprezentowana w kilku podejściach: Stanleya Deetza, Jaya Galbraitha, Herberta Simona, I.A. Richardsa, Edwarda Sapira oraz Carla Rogersa.

Komunikacja w organizacji związana jest nie tylko z przepływem informacji od nadawcy do odbiorcy komunikatu przez odpowiedni kanał komunikacyjny ale również

z różnorodnością działań w obszarze całej organizacji. Nadawanej informacji towarzyszą elementy związane ze współpracą komunikujących osób i charakterem relacji komunikacyjnych. W zasadzie komunikowanie się służy do sprawnego koordynowania procesów a w szczególności procesu podejmowania decyzji, konfliktów, współpracy i interakcji uczestników oraz zarządzania. W większości organizacji zjawisko komunikowania się jest wykorzystywane do sprawowania silnej władzy i kontroli wobec działań i zadań realizowanych przez pracowników. Utrwalanie nierównego podziału władzy oraz rozszerzanie kontroli w organizacji na wszystkie działania pracownicze jest często zasługą sprawnego manipulowania komunikacją przez osoby zarządzające. Krytyczna teoria komunikacji Stanleya Deetza ukazuje wady stosowanych w dzisiejszych organizacjach praktyk komunikacyjnych, zniekształcających procesy podejmowania decyzji.

Rys. 8: Praktyki organizacyjne

	KONTROLA MENEDŻERSKA	WSPÓLSTANOWIENIE
MODEL INFORMACYJNY	STRATEGIA	WŁĄCZENIE SIĘ
MODEL KOMUNIKACYJNY	PRYZWOLENIE	UCZESTNICTWO

Źródło: Griffin E.: *Podstawy komunikacji społecznej*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003, s. 291

Autor zauważa, iż dzisiejsze organizacje są nie tylko instytucjami ekonomicznymi ale i politycznymi. Duże koncerny i rozbudowane instytucje stanowią przeważającą siłę w społeczeństwie, silnie wpływają na życie jednostki, kolonizując go i często nadając mu sens. Polityka firm sprowadza się bardzo często do stosowania szerokiej kontroli działań realizowanych przez pracowników, ale także zachowań w ich codziennym życiu. Skutkiem ubocznym tak szerokiej kontroli jest zdecydowane obniżenie się jakości życia tych ludzi. Krytyczna teoria komunikacji analizuje praktyki komunikacyjne istniejące w organizacji, które mają negatywny wpływ na jakość i sprawiedliwość prowadzonej polityki. Badacz poddaje w wątpliwość pogląd, że komunikację należy traktować jako proces przesyłania informacji. Według Deetza komunikowanie w większości organizacji sprowadza się do modelu informacyjnego, traktującego komunikację jako proces, w którym podstawową czynnością jest transmisja przekazu, zaś informacja stanowi sygnał nadawanego komunikatu. W miejsce tego modelu badacz proponuje model komunikacyjny. Tutaj zdecydowaną przewagę ma język, który służy do tworzenia i odtwarzania społecznej rzeczywistości. Niektórym wydaje się, że język służy do opisu istniejącej rzeczywistości, jednak przybliżając

jego funkcje stwierdzimy, iż uczestniczy on w stwarzaniu tej rzeczywistości. Wielu badaczy szuka znaczeń nie w samym języku, lecz w ludziach. Natomiast Deetz dochodzi do wniosku, iż procedury i formy organizacyjne są nieustannie tworzone i odtwarzane przez ludzi poprzez używanie języka. Zatem organizacje nie tylko wytwarzają produkty i świadczą usługi, ale także produkują znaczenia. Autor krytycznej teorii komunikacji przeciwstawia sobie dwa podejścia stosowane w praktykach organizacyjnych. Różnice w tych podejściach wynikają z odmiennego spojrzenia na funkcję języka. Model informacyjny zakłada, iż język jest neutralny i obiektywny, i dlatego koncepcja komunikacji w tym wydaniu sprowadza się do procesu przekazywania wiadomości. Znaczeń szuka się w słowach, a one same stanowią teraźniejsze otoczenie. Język jest więc reprezentantem rzeczywistości. Drugie podejście określa komunikację jako nieustanny proces społeczny, który dzięki stwarzaniu i odtwarzaniu rzeczywistości przy pomocy języka, przyczynia się do konstruowania znaczeń. Według Deetza „...język nie opisuje rzeczy, które już istnieją, ...język uczestniczy w stwarzaniu tego, co traktujemy jako oczywiste i naturalne w społeczeństwie”⁴⁷. Badacz uzasadnia, iż język oraz wszelka komunikacja jest związana z kwestią władzy. Przedmiotem badań Deetza jest kontrola stosowana przez władzę oraz procesy podejmowania decyzji. Zaprezentowany schemat praktyk organizacyjnych określa różne podejścia do procesów podejmowania decyzji. Lewa strona prezentuje te praktyki organizacyjne, nazywane przez Deetza „zamknięciem dyskursywnym” lub inaczej kontrolą menedżerską. Po stronie prawej autor umieścił procesy decyzyjne oparte na otwartej komunikacji przebiegającej między zainteresowanymi stronami. Te praktyki określone zostały jako współstanowienie. Zgodnie z poglądem badacza współstanowienie określa podejście do komunikacji w organizacji jako demokratyczne uczestnictwo wszystkich zatrudnionych. W wyniku połączenia modelu informacyjnego i komunikacyjnego oraz zestawienia z tymi modelami dwóch rodzajów praktyk organizacyjnych Deetz otrzymał cztery sposoby podejmowania decyzji w organizacjach. Zauważył on, iż istnieją organizacje, w których w podejmowaniu decyzji przeważa jawne dążenie kierownictwa do przejęcia kontroli. Takie podejście nazywa autor **strategią**. Przeciwną praktyką jest **przyzwolenie**, czyli ukryta kontrola, realizowana poprzez aktywne i nieświadome uczestnictwo na cudzą korzyść. Po prawej stronie znajdują się dwie praktyki organizacyjne skierowane w kierunku współstanowienia. Model informacyjny proponuje swobodne wyrażanie myśli poprzez **włączenie się**, zaś model komunikacyjny określa demokratyczne podejmowania decyzji poprzez **uczestnictwo** zainteresowanych. Analiza wymienionych praktyk stosowanych w organizacjach pozwoliła badaczowi na sformułowanie krytyki szerokiej kontroli stosowanej przez kierownictwo

⁴⁷ Griffin E.: *Podstawy komunikacji społecznej*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003, s. 291.

w zakładach pracy. Deetz wyszedł z założenia, iż bardzo często bezduszość praktyk stosowanych w organizacji wynika bezpośrednio z menedżeryzmu. Zatem problem stanowi podejście zarządu oparte na specyficznej logice, w której rutynowe praktyki i panująca ideologia przekłada się na stosowanie kontroli jako najwyższej wartości w zarządzaniu.

Proces porozumiewania się w strukturze uczelni wyższej polega w dużej mierze na przepływie informacji przy użyciu odpowiednich i dostępnych kanałów komunikacyjnych. Różnorodność działań w obszarze uczelni wymusza często stosowanie rozmaitych strategii komunikacyjnych mających ułatwić zarządzanie całością struktury. Przy rozbudowanej strukturze i szerokiej wertykalności funkcjonowania uczelni, bardzo często w procesie komunikowania się stosowany jest model informacyjny oparty na kontroli menedżerskiej. Ten model zdecydowanie ułatwia zarządzanie i koordynowanie podstawowymi procesami struktury, w szczególności: procesem podejmowania decyzji, procesem porozumiewania się między uczestnikami, procesem komunikowania się poszczególnych jednostek organizacyjnych, a także konfliktami, współpracą czy interakcją uczestników. Jednak w niektórych miejscach uczelnia funkcjonuje odmiennie. Bardzo często zdarza się, że komunikowanie się służące sprawnemu koordynowaniu procesów, przybiera postać współstanowienia czyli demokratycznego uczestnictwa. W większości działań w mniejszych grupach obserwuje się raczej model informacyjny poprzez swobodne włączanie się. Ten rodzaj praktyk organizacyjnych ma szansę istnienia jedynie w obszarze jednostki administracyjnej, mniejszej grupy zadaniowej, instytutu bądź katedry. W obrębie funkcjonowania całości struktury administracyjnej uczelni taki model nie jest praktykowany.

2.2.1.1. Praktyki komunikacyjne oparte na kontroli menedżerskiej

Wiara w istnienie niezależnej rzeczywistości daje poczucie, iż komunikacja sprowadza się do przekazywania informacji. Według Deetza, niektóre elementy rzeczywistości jedynie sprawiają wrażenie niezależnych. Informacja nie zawsze jest obiektywna, często służy kształtowaniu znaczeń. Z reguły poszczególne wydarzenia są traktowane jako fakty, a w rzeczywistości są artefaktami. Praktyka organizacyjna odzwierciedlająca **strategię** w dążeniu do przejęcia kontroli zakłada ograniczony wybór. Takie podejście pozbawia pracowników prawa głosu w ważnych dla nich samych decyzjach. Kontroli sprowadza się do takich form komunikowania się, które odbierają każdemu możliwość podejmowania decyzji w sprawach dotyczących ich własnej pracy. **Strategia** jest produktem zarządu firmy i z czasem staje się niebezpieczna dla całości działań. Bardzo często kontrola staje się celem samym w sobie, zaś uprawiane w jej zakresie praktyki menedżerskie wpływają na rozwój

kariery zawodowej zarządzających. Rozwijający się menedżeryzm pobudza u kierowników pęd do kontroli. Niebezpieczne staje się przeświadczenie o takiej polityce firmy, a tego typu zachowania traktowane są jako obowiązki zarządzających. W takich organizacjach bardzo często daje się odczuć klimat napięcia i nerwowości wśród zatrudnionych. Zbytnia kontrola i menedżeryzm wywołuje sprzeciw i opór pracowników.

Koncepcję menedżeryzmu jako specyficznych praktyk i ideologii wyrażających się w formie silnej kontroli stosowanej przez zarządzających można odnaleźć w innych teoriach zarządzania organizacjami. Zbliżone przekonania ujawnił Jay Galbraith. Jako jeden z teoretyków organizacji zajmował się wzajemnymi relacjami między niepewnością, przetwarzaniem informacji a strukturą organizacyjną. Jego badania wykazały pewną zależność: jeśli podczas rozwiązywania zadania pojawia się niepewność, wówczas pomiędzy osobami podejmującymi decyzje musi przepływać więcej przetworzonych informacji niż zazwyczaj. Zatem im większa niepewność, tym trudniejsze jest programowanie i rutynizowanie działań. Wyjaśnia to fakt, dlaczego organizacje podczas realizacji różnych zadań kładą silny nacisk na reguły i procedury, programy i hierarchie oraz cele jako sposoby kontrolowania i integrowania działań. W miarę, jak wzrasta niepewność organizacje hierarchiczne starają się kontrolować wyniki a nie zachowania. Wyniki kontrolują poprzez ustalenie zadań i celów, zaś zachowania są już kontrolowane przez obowiązujące reguły i programy.⁴⁸ Egzekwowanie procedur leży w gestii zarządzających, zatem w organizacji, w której występuje duża niepewność kontrola i władza są silnie odczuwane.

Koncepcja przetwarzania informacji dostarcza wiele danych o różnicach między organizacjami mechanistycznymi a organicznymi. Podejście oparte na **strategii** w modelu informacyjnym Deetza znaleźć można w strukturach mechanistycznych, gdzie podstawą funkcjonowania organizacji jest hierarchiczna struktura, gdzie silny nacisk kładzie się na kontrolę w zarządzaniu. Mechanistyczne organizacje opierają się na systemach informacji i podejmowaniu decyzji w dużym stopniu zaprogramowanych i zaplanowanych, podczas gdy pozostałe formy organizacji typu organicznego są zazwyczaj bardziej elastyczne a reguły są ustalane w miarę potrzeb. W elastycznych organizacjach jest więcej miejsca na dowolność i własny osąd, a jako środek kontroli stosuje się sprzężenie zwrotne zamiast programowania. Zbliżone do tej koncepcji jest założenie Deetza, dotyczące stosowanych w niektórych organizacjach praktyk skierowanych na współstanowienie. Sprzężenie zwrotne bywa często lepszą formą kontroli niż czysty menedżeryzm. Praktyki **włączania się** i **uczestnictwa** łączą w sobie formę dwustronnej komunikacji. Galbraith, wyróżniając dwie dopełniające się strategie projektowania środków mających pomóc podczas wystąpienia

⁴⁸ Morgan G.: op.cit, s. 94-95.

niepewności, chciał ograniczyć nacisk na reguły a tym samym zmniejszyć stosowaną przez przełożonych kontrolę. Opracował procedury mające zmniejszyć zapotrzebowanie na informacje (tworzenie rezerwowych zasobów i samowystarczalności zadań) oraz zwiększyć zdolności przetwarzania otrzymywanych informacji (inwestowanie w systemy informacji, doskonalenie ról koordynatorów, zespołów zadaniowych). Wykorzystanie powyższych strategii wraz z istniejącymi regułami i programami w strukturach hierarchicznych, daje podstawy do stworzenia pewnych zasobów, ewentualnych środków, za pomocą których zmniejszy się niepewność jaką daje otoczenie.⁴⁹ Model informacyjny Deetza zakłada właśnie swobodne **włączanie się** jako podejście do procesu podejmowania decyzji. Z badań autora wynika, że istnieją też takie organizacje, w których kładzie się nacisk na konstruktywne podejście do komunikacji. Pozwolenie na otwartą dyskusję między uczestnikami daje poczucie współstanowienia w procesie podejmowania decyzji. Współpraca i wspólne interpretacje pozwalają pracownikom na demokratyczne uczestnictwo.⁵⁰ Jednak Deetz wyraża pewną obawę w rozumieniu liberalnej demokracji. Praktyka **włączania się** stosowana w organizacjach sprawdza się jedynie tam, gdzie wszyscy uczestnicy podzielają identyczny system wartości. Często tego typu forma stosowana jest przez menedżerów do tzw. „ujścia pary z kotła”, dzięki swobodnej ekspresji pracownicy wyrażają swoje postulaty i poglądy. Prawo do wyrażania własnej opinii staje się najistotniejsze, jednak nie zawsze daje ono głos w procesie podejmowania decyzji. Rezultatem tego typu praktyk jest hamowanie dyskusji i wyrażanie cynizmu wobec działań organizacyjnych. Efektem finalnym jest niepowodzenie demokracji.

Spoglądając na strukturę uczelni wyższej nie da się ukryć faktu, iż podstawą jej funkcjonowania jest hierarchiczna organizacja, w której wyróżnia się zaprogramowany i zaplanowany sposób kontroli, system informacji oraz system podejmowania decyzji. Rozbudowana struktura administracyjna uczelni generuje silny nacisk na reguły i procedury administracyjne, co w rezultacie rutynizuje te działania i wyzwała specyficzny sposób zachowań oraz sposób komunikowania się zmierzający w dużej mierze w kierunku silnie odczuwanej kontroli i permanentnego egzekwowania procedur. Koncepcja menedżeryzmu Deetza daje się zauważyć w działach administracyjnych uczelni, szczególnie w pionie finansowym, kadrowym oraz w pracy niektórych dziekanatów. Jest to spowodowane zbiurokratyzowaną formą pracy wymuszającą na uczestnikach komunikowanie się w sposób ustalony względem panujących zasad i procedur.

⁴⁹ Morgan G.: op.cit.,s. 94-95.

⁵⁰ Griffin E.: op.cit., s.292

2.2.1.2. Praktyki komunikacyjne oparte na otwartej komunikacji

Rozumienie komunikacji w organizacji z punktu widzenia przetwarzania informacji stało się istotnym czynnikiem wielu badań. Jednakże w parze z tymi teoriami pojawiły się koncepcje oparte na relacjach interpersonalnych uczestników organizacji. Takie podejścia uwiarygodniły rozmaite efekty komunikacji, ujawniły wielorakie, ukryte problemy oraz konflikty interesów, poglądów i opinii. Każda organizacja opiera się na systemie komunikacji, który bierze czynny udział w procesach łączności pomiędzy poszczególnymi elementami struktury oraz uczestniczy w procesach podejmowania decyzji. Sposób podejmowania decyzji różni się w zależności od charakteru organizacji. Biurokratyczne struktury opierają się na przetwarzaniu informacji, ze szczególnym uwzględnieniem ustalonych z góry reguł i procedur, co w rezultacie daje duży stopień zrutynizowania procesów decyzyjnych. Natomiast organizacje macierzowe i organiczne cechuje raczej luźny i doraźny styl w podejmowaniu decyzji. Nie ulega wątpliwości fakt, iż system komunikacji oraz jego ważny element, jakim jest informacja, są związane z procesami decyzyjnymi. Badaczem zajmującym się problematyką informacji w procesie komunikacji oraz jej wpływem na podejmowanie decyzji, był Herbert Simon. Poszukiwał on analogii pomiędzy podejmowaniem decyzji przez pojedynczych członków oraz podejmowaniem decyzji przez organizację. Jego badania dowiodły, że ludzie mają ograniczone zdolności przetwarzania informacji i dlatego żadna organizacja nie może być doskonała merytorycznie. Członkowie działają zazwyczaj na podstawie niepełnych informacji dotyczących przebiegu działań i ich konsekwencji. Potrafią zbadać jedynie ograniczoną liczbę możliwości wiążących się z podjęciem danej decyzji oraz nie potrafią przypisywać wynikom dokładnych wartości. Na podstawie takich spostrzeżeń Simon doszedł do wniosku, że jednostki, jak i organizacje akceptują „ograniczoną racjonalność decyzji”, które są zadowalające dla funkcjonowania całości. Ponieważ zdaniem autora, ograniczenia ludzkiej racjonalności są zinstytucjonalizowane w strukturach i sposobach funkcjonowania organizacji, jego teoria podejmowania decyzji sprowadza się do rozumienia organizacji jako czegoś w rodzaju „zinstytucjonalizowanych mózgów”. Procesy decyzyjne muszą zostać rozbite na drobne elementy, by móc sobie z nimi poradzić. Podziały na stanowiska pracy, czy wydziały w obrębie jednej organizacji, definiują strukturę i zakres działań. Patrząc na organizację w taki sposób możemy wyróżnić jeszcze inne podziały: strukturę uwagi, interpretacji, podejmowania decyzji, które mają przecież istotny wpływ na codzienne jej działanie. Taki podział prowadzi do segmentacji otoczenia i przede wszystkim do rozdzielania odpowiedzialności na mniejsze jednostki. Podobną funkcję mają zhierarchizowane struktury, które tworzą tzw. kanały do rozwiązywania problemów. Zarządzanie procesem decyzyjnym

w strukturach hierarchicznych polega na powierzaniu pracownikom na niższych szczeblach odpowiedzialności za dostarczanie rutynowych informacji oraz pozwolenie im na podejmowanie rutynowych decyzji. Pracownicy na wyższych szczeblach koncentrują się na szczególnie ważnych informacjach i decyzjach. Często jednak specyficzne problemy są przekazywane odpowiednim jednostką, takim jak: zespoły planistyczne, grupy zadaniowe, konsultanci. Wszelkie tego typu działania prowadzą do uproszczenia złożonych zadań i ułatwienia zarządzania. Założenia Herberta Simona zbliżone są do koncepcji **przyzwolenia** w modelu komunikacyjnym Deetza. Podejście to zakłada, iż wpływ praktyk organizacyjnych jest najsilniejszy kiedy nikt nie zdaje sobie z niego sprawy. **Przyzwolenie** stanowi więc próbę stwarzania i odtwarzania kultury sprzyjającej interesom zarządu. Komunikacja nie odzwierciedla rzeczywistości, ale ją tworzy, tak jak chce tego władza. Zgoda na podejmowanie prostych, mało znaczących decyzji przez szeregowych pracowników daje w prawdzie poczucie odpowiedzialności i podnosi ich wartość, jednak w rzeczywistości jest to forma manipulacji ze strony przełożonych. Menedżerska mentalność nastawiona na wzmacnianie kontroli w firmie przybiera formę ukrytej kontroli a pracownikom często narzucane są tego typu zachowania.

Model komunikacyjny Stanley'a Deetza w swych podstawowych założeniach opiera się na tradycji socjokulturowej rozpatrując komunikację jako tworzenie i odgrywanie rzeczywistości społecznej. Teoria opiera się na przesłance, że rozmawiający ze sobą ludzie tworzą i odtwarzają kulturę, a ich słowa nie zawsze odzwierciedlają coś, co naprawdę istnieje. Wizję rzeczywistości kształtuje język, którym posługują się ludzie. Zgodnie z semiotyką większość słów nie wiąże się w żaden logiczny i konieczny sposób z reprezentowanymi przez siebie ideami. Rozpatrując komunikację jako proces dzielenia się znaczeniami poprzez znaki wchodzimy w obszar semiotyki, gdzie **znak** jest dowolnym elementem zdolnym do reprezentowania czegoś innego (znaki, oznaki, oznakowania, znaczenia). Szczególnego rodzaju znakami są zapewne **słowa** będące symbolami. Zdecydowana większość symboli nie wiąże się w żaden naturalny sposób z przedmiotami lub zjawiskami, do których opisu służą. Tak samo jest z symbolami niewerbalnymi, takim jak ruch rąk, mrugnięcia, itp. Stanley Deetz podobnie jak semiotycy przychylił się do stwierdzenia, że komunikowanie się to generowanie i wymiana znaczeń, natomiast tych znaczeń należy szukać w ludziach a nie w słowach. Istotę założeń Deetza najlepiej obrazuje postawione przez niego pytanie: „czyich znaczeń należy szukać w ludziach?”. Odwołuje się on do fundamentalnych założeń semiotyki. To właśnie jeden z pierwszych reprezentantów teorii semiotycznej Igor Armstrong Richards, przedstawiając systematyczny opis sposobu funkcjonowania słów uznał, iż należy je traktować jako arbitralne symbole, które same w sobie nic nie znaczą. Przyjmują one raczej

znaczenie kontekstu, w którym występują. Dla semiotyków znaczenia nie znajdują się w słowach czy w innych symbolach, lecz są umiejscowione w ludziach. Badaczy reprezentujących tę tradycję interesuje, w jaki sposób znaki przekazują znaczenie i jak można je wykorzystać, aby uniknąć nieporozumień w komunikacji.⁵¹

Edward Sapir, językoznawca z University of Chicago i jego uczeń Benjamin Lee Whorf są prekursorami tradycji socjokulturowej. Koncepcja socjokulturowa opiera się na przekonaniu, że struktura języka w danej kulturze jest określeniem kształtu ludzkich myśli i działań. Ich teoria językowej względności zaprzecza pogładowi, że wszystkie języki są podobne, i że słowa są jedynie neutralnymi środkami przeznaczonymi do przenoszenia znaczenia. Taki pogląd podważa teorię, w której informacja przekazywana przy pomocy określonych w danym języku słów stanowi bezstronny i obiektywny środek przekazu. Przedstawiciele semiotyki i tradycji socjokulturowej są zdania, że poprzez komunikowanie się ludzie tworzą rzeczywistość i przekształcają ją, a w rezultacie współtworzą własną kulturę społeczną. Wyciągając wnioski z tych teorii Stanley Deetz dochodzi do przekonania, że podczas komunikowania się permanentnie tworzone i konstruowane są znaczenia, zaś sama komunikacja, a szczególnie jej akty i język, którym posługują się uczestnicy organizacji, służy podtrzymywaniu władzy. Autor krytycznej teorii komunikacji dochodzi do konkluzji, że uczestnicy organizacji nieświadomie przejmują jako własny, wdrażają i realizują system wartości obowiązujący w firmie. Wszystko to odbywa się za pomocą języka, który poprzez swoją funkcję komunikacyjną uczestniczy w różnych obrzędach i rytuałach komunikacyjnych i bywa często wykorzystywany przez zarządzających do sprawowania ukrytej kontroli. Ostatnia zaprezentowana przez Deetza praktyka organizacyjna nazwana **uczestnictwem** stanowi podejście w modelu komunikacyjnym zakładające otwartą dyskusję i demokratyczny współdział w negocjacjach i podejmowaniu decyzji przez wszystkich zainteresowanych. Według Deetza prawo do głosu powinni mieć wszyscy, którzy odczuwają na sobie skutki organizacyjnych decyzji. Demokratyczne uczestnictwo oznacza jawne negocjowanie podziału władzy. Wszelkie prawa i zarazem obowiązki uczestników organizacji powinny być zatem negocjowane w trakcie wzajemnej interakcji. Każdy powinien mieć przekonanie o współstanowieniu w procesie podejmowania decyzji. Stanowisko i opinię każdej z osób należy rozpatrywać w procesie wzajemnych interakcji komunikacyjnych. Proponowane przez badacza czwarte podejście opiera się częściowo na tradycji fenomenologicznej, traktującej komunikację jako doświadczanie siebie i innych poprzez dialog. Jej podstawowe założenia sprowadzają się do analizy codziennego życia z punktu widzenia uczestników komunikacji. Najistotniejsza w analizie jest

⁵¹ Griffin E.: op.cit, s. 60-61

interpretacja osobistych i subiektywnych doświadczeń uczestników. Jeden z psychologów Carl Rogers doszedł do wniosku, iż dwie osoby nie mogą mieć tych samych doświadczeń życiowych i dlatego na tym tle często dochodzi do nieporozumień. Problemy w komunikowaniu się można jednak zminimalizować poprzez stworzenie bezpiecznych warunków dla subiektywnych wypowiedzi każdej osoby. Konieczne dla komunikujących się osób są takie warunki, które wpływają pozytywnie na ich wzajemne relacje.

Stanley Deetz krytykuje silną strategię wzmacniania kontroli wobec pracowników. Nie zgadza się także z podejściem proponującym styl wyłudzenia przyzwolenia i manipulowania podwładnymi, zezwalając im jedynie na wypowiadanie własnych poglądów bez prawa do podejmowania istotnych decyzji. Proponuje zastąpić te praktyki podejściem umożliwiającym wspólne głosowanie nad ważnymi decyzjami oraz jawne i demokratyczne negocjowanie podziału władzy. Deetz jest zwolennikiem otwartego dialogu i formy pośredniczenia a nie koordynowania przez zarządzających sprzecznych interesów w trakcie podejmowania decyzji. Zakłada, iż częstsze przebywanie i rozmawianie z podwładnymi jest tą drogą, za pomocą której przełożony szybciej pozna potrzeby, postawy czy nawet obawy swoich podwładnych. Szczery dialog i wzajemne rozmowy pomogą wspólnie zrozumieć systemy wartości reprezentowane przez obie strony, dając początek wzajemnej poprawnej interakcji. Proponowane przez Deetza rozwiązanie zaczerpnięte zostało właśnie z teorii fenomenologicznej. Carl Rogers, jeden z przedstawicieli tej teorii proponuje trzy warunki, dzięki którym mogą być spełnione przesłanki poprawnej interakcji: stosowność i pozytywny stosunek i empatię. *Stosowność* odnosi się do autentycznych i rzeczywistych zachowań się osób. Zachowania tego typu cechuje przejrzystość oraz silne zintegrowanie z treścią wysyłanych komunikatów słownych. Bycie otwartym i nie ukrywanie się pod maską sprzyja lepszym interakcjom. Takie zachowania osób wzajemnie komunikujących zmniejszają wspólną niepewność i poczucie, że jest się manipulowanym przez innych. Drugi z warunków zakłada pozytywne nastawienie i akceptację drugiej osoby. Szacunek wobec siebie i obustronne zainteresowanie się opinią czy problemem osoby, pomaga wspólnej interakcji stać się konstruktywną. Jeśli ten warunek jest spełniony, to w relacjach interpersonalnych pojawia się pozytywna komunikacja. Skuteczność porozumiewania się zależy jeszcze od jednego warunku. Osoby podejmujące interakcję powinny umieć wczuć się i zrozumieć osobę, z którą komunikują się. *Empatia* wiąże się z umiejętnością odkładania na drugi plan osobistych poglądów i wartości, by móc w pełni, bez uprzedzeń zrozumieć świat innej osoby. Pełne zrozumienie drugiej strony wymaga aktywnego uczestnictwa i dążenia do wysłuchania tego, co ta osoba myśli, czuje oraz zrozumienia jej opinii, tak jakby one były własne.⁵²

⁵² Rogers C.: *Terapia nastawiona na klienta. Grupy spotkaniowe*. Thesaurus Press, Wrocław 1991.

Podobną problematyką zajmował się Martin Buber, filozof i teolog, który głosił również możliwość dobrej komunikacji i zadawalającej obie strony interakcji. Autentyczne ludzkie relacje są osiągalne poprzez dialog, rozumiany jako intencjonalny proces, którego celem jest zrozumienie przez obie strony sytuacji drugiego. Nie jest zaskoczeniem, iż Stanley Deetz jako teoretyk i badacz procesów komunikowania się między ludźmi, oparł swoją praktykę **uczestnictwa** na podejściu zakładającym otwartą dyskusję i demokratyczny współudział w trakcie podejmowania decyzji. Jak widać teoria krytycznej komunikacji łączy w sobie wiele podejść i teorii z zakresu komunikacji społecznej. Deetz czerpiąc z tak wielu nauk wiedzę wyprowadził merytoryczne założenia dla zarządzania organizacjami. Propozycję zastąpienia praktyki organizacyjnej, zakładającej kierowniczą kontrolę, modelem opartym na otwartej dyskusji i wspólnej negocjacji wszystkich zainteresowanych, badacz przedstawia w czterech wytycznych:⁵³

1. Stworzenie w miejscu pracy warunków, w których każdy uczestnik będzie mógł myśleć i zachowywać się jak właściciel. Takie podejście ukierunkuje system norm i wartości zatrudnionych na podwyższenie ich jakości pracy. Nastawienie i opinia wśród pracowników będzie nakierowana na interesy firmy a zaufanie do organizacji znacznie wzrośnie.
2. Zintegrowanie procesów zarządzania z procesami wykonywania pracy. Rozłożenie odpowiedzialności na członków jest głównym założeniem. Zakłada ona stworzenie mniejszych zespołów zadaniowych, w których zarówno osoby zarządzające i pozostali pracownicy współpracują razem a podejmowanie ważnych decyzji leży w gestii wszystkich członków zespołu.
3. Zapewnienie dostępu do rzetelnej informacji dla wszystkich uczestników organizacji. Zmniejszenie niepewności wśród zatrudnionych dzięki ciągłemu dostępowi do istotnych informacji skutkuje podejmowaniem świadomych decyzji. Umożliwienie to zatrudnionym na pełny wkład i uczestnictwo w zarządzaniu i negocjowaniu.
4. Struktura społeczna firmy powinna wynikać z inicjatywy jej członków. Władza i obowiązki nie powinny być narzucane. Lepiej jest, gdy plan i podział pracy, nadzór nad jakością, kontrola wydajności, zatrudnienie, czy koordynacja pracy, leży w gestii poszczególnych zespołów zadaniowych.

Cztery proponowane przez Deetza postulaty przyczyniają się do zwiększenia poziomu satysfakcji z pracy, wzbudzają zaangażowanie pracowników i co najważniejsze, podnoszą ich lojalność wobec firmy. Demokrację według Deetza tłumaczyć należy poprzez pełne

⁵³ Griffin E.: op.cit., s.298

uczestnictwo, zaufanie, równość, różnorodność i współpracę. Tak więc, cała nadzieja w komunikacji w miejscu pracy, która to powinna sprzyjać otwartemu dialogowi a nie stanowić tła ciągłych problemów. Opracowana przez badacza kontrpropozycja dla autorytarnych stosunków władzy w organizacji jest problematyczna. Jednak ma nadzieję, że choć w małej części realizowanie jego zaleceń pozwoli złagodzić skutki zniekształconej komunikacji. Wspólne i jawne podejmowanie decyzji oraz demokratyczne uczestnictwo kształtuje lepsze relacje i niesie poważne korzyści ekonomiczne.

Praktyki komunikacyjnej opartej na otwartej komunikacji można doszukać się w tej części struktury uczelni wyższej, w której realizowane są działania dydaktyczno-naukowe. System komunikowania się w relacjach pracowniczych podczas wykonywania tych zadań wręcz wymusza otwartą interakcję i bezpośrednią dyskusję. Proponowana przez Deetza praktyka **uczestnictwa** oparta jest na współdziałaniu członków zespołu. W uczelni ta praktyka uwidacznia się w funkcjonowaniu małych grup, w obrębie pojedynczych wydziałów czy jednostek dydaktycznych. Realizowanie zadań dydaktycznych w grupach celowych stwarza dla ich uczestników wspaniałe warunki do otwartego i poprawnego porozumiewania się poprzez szczere i wzajemne wymiany zdań, stosowny i pozytywny stosunek względem siebie, czy empatię. W takich grupach można dostrzec, że wewnętrzna struktura jest zbudowana bardziej na bazie wzajemnych inicjatyw poszczególnych członków, niż wymuszona procedurami panującymi w uczelni. Tego typu interakcje są mniej zauważalne, ze względu na ich wymiar i miejsce występowania. W mniejszych grupach, funkcjonujących w większej strukturze całej uczelni, dochodzi do wyizolowania się uczestników tych grup, co najmniej na czas realizacji zadań. Wpływa to pozytywnie na kreatywne działanie i otwartą komunikację w ich obrębie. W ten właśnie sposób osoby wchodzące w skład danej grupy mogą aktywnie uczestniczyć w dyskusji i współdziałać demokratycznie w podejmowaniu decyzji związanych z realizacją podjętych zadań.

2.2.2. Bariery efektywnej komunikacji w organizacji i sposoby ich przezwyciężania

Poniższy rozdział omawia czynniki mające wpływ na sprawność komunikowania się w organizacji. Zwracam tu uwagę na czynniki związane z organizacją oraz czynniki odnoszące się do relacji komunikacyjnych, mających miejsce nie tylko na terenie samej organizacji. Czynniki prezentowane w rozdziale to: czynniki psychologiczne, kulturowe, semantyczne i organizacyjne.

Komunikowanie się jednostek jest jedynym sposobem ustanawiania i utrzymywania instytucji ludzkich. Nie tylko umożliwia funkcjonowanie organizacji, ale też stanowi o istocie

większości procesów zachodzących w jej obrębie. Większość organizacji boryka się z problemami w komunikowaniu się. Wielu autorów definiuje poszczególne bariery oraz klasyfikuje tego typu problemy biorąc pod uwagę pewne kryteria: techniczne, psychologiczne, organizacyjne i ludzkie oraz zewnętrzne i wewnętrzne. Komunikowanie się można rozpatrywać na dwa sposoby. Z jednej strony jest to proces przekazywania informacji, a z drugiej jest to zjawisko społecznej interakcji. Pierwsze stanowisko traktuje komunikację jako przepływ informacji od nadawcy do odbiorcy przez odpowiedni kanał. Takie założenie prowadzi do rozumienia komunikacji jako procesu, zbudowanego z wielu elementów, gdzie najistotniejszym jest informacja. Wyróżnienie barier w procesie sprowadza się do analizy wszystkich jego składowych i zbadania miejsc występowania problemów utrudniających porozumiewanie się. Do czynników warunkujących występowanie barier zaliczyć należy czynniki ludzkie, które związane są z cechami uczestników procesu (nadawca-odbiorca) ale także z ich zachowaniami interpersonalnymi. Barier w procesie szukać można także w otoczeniu. Do tego typu czynników zalicza się czynniki techniczne i organizacyjne.⁵⁴ Bariery techniczne związane są z brakiem łączności spowodowanym przez niesprawny kanał komunikacji. Wiele zakłóceń wywołuje szum. Jest nim każdy czynnik, który zakłóca, powoduje zamieszanie lub w inny sposób przeszkadza w komunikacji. Do czynników dźwiękowych zalicza się: hałas; głośno pracujące urządzenia biurowe; głośną rozmowę lub rozmowę prowadzoną „po cichu” na boku, zakłócającą uwagę i wymagającą dodatkowego wysiłku w celu skutecznej komunikacji. Zbyt intensywny szum poważnie zakłóca odbiór, powodując często odrzucenie sygnałów i traktowanie ich jako nieistotne. Bardzo często odczuwa się zakłócenia związane z czynnikami fizycznymi i wzrokowymi: wykonywanie pewnych czynności czy też poruszanie się w pomieszczeniu, w którym trwa przekazywanie informacji; temperatura; oświetlenie; zapach. Efektywność procesu porozumiewania się zależy od wszystkich uczestników organizacji. Do barier zalicza się w szczególności pionową i hierarchiczną strukturę organizacji oraz brak otwartej przestrzeni. Duża ilość poziomów zarządzania wywołuje zakłócenia. Niektóre firmy spłaszczają swoje struktury, by ułatwić proces i zminimalizować zniekształcanie przekazywanej informacji. Otwarta przestrzeń zdecydowanie ułatwia porozumiewanie się. Odizolowani od siebie fizycznie pracownicy nie mają możliwości sprawnie i efektywnie komunikować. Komunikowanie się wymaga nie tylko odpowiedniego miejsca, ale i czasu. Zbyt mała ilość spotkań lub jej całkowity brak utrudnia porozumiewanie się. Jeżeli brak jest zdefiniowanych kanałów, którymi informacja może przepływać, należy liczyć się z poważnymi problemami. Słabo zdefiniowane kanały, polityka „zamkniętych drzwi”, czy czynniki związane z wielkością i horyzontalnością organizacji,

⁵⁴ E.Brzezińska, A. Paszkowska-Rogacz: *Kształtowanie relacji pracowniczych*, PAM Center, Łódź 2000.

przyczyniają się do problemów. W sytuacji, kiedy pracownik nie ma możliwości bezpośredniego kontaktu ze swoim przełożonym bez zachowania służbowej drogi, bardzo często dochodzi do uniemożliwienia przekazania ważnej informacji.⁵⁵ Różnorodność przeszkód w procesie komunikowania się jest nieograniczona. Do najczęściej spotykanych należą też czynniki związane z cechami uczestników procesu oraz z dynamiką interpersonalną nadawcy i odbiorcy. Merytorycznie istotne zakłócenia występują podczas zniekształcenia informacji. Przyczyną wielu nieporozumień jest brak zrozumienia komunikatu. Często odbiorca dodaje lub odejmuje informacje, czy nie przyznaje się, że nie zrozumiał należycie nadawanej wiadomości. W takich sytuacjach często pojawiają się plotki stanowiące komunikację nieformalną. W innych sytuacjach dochodzi także do postaci manipulowania otrzymaną informacją. Jest to celowe i świadome zniekształcanie, fałszowanie, czy nawet wstrzymywanie informacji. Dodatkową zgorą prawidłowego komunikowania się są czynniki związane z przeładowaniem informacji w przekazie oraz brakiem informacji o poglądach odbiorcy. Przeciążenie kanałów komunikacyjnych nadmiernymi informacjami powoduje zatkanie głównych dróg i pojawienie się tzw. „węzłów komunikacyjnych”. Taki stan może w rezultacie skutkować nawet rozpadem organizacji. Podczas dwustronnego komunikowania się nadawca może popełnić wiele błędów. Zła interpretacja informacji zwrotnej powoduje kolejną barierę i jest porównywalna do stanu, kiedy nadawca nie uzyskał jej wcale. Bardzo często ludzie dokonują mimowolnej selekcji informacji i przez to odrzucają te istotne. Brak chęci czy nieumiejętność słuchania oznacza problemy w rejestrowaniu i przetwarzaniu otrzymanych wiadomości. Eliminowanie tych barier jest możliwe dzięki zwrotnej informacji, zadawaniu dodatkowych pytań lub też streszczaniu usłyszanego wiadomości. Istotne jest też zrozumienie intencji nadawcy i całkowite skoncentrowanie się na wypowiedzi rozmówcy. Do zachowań wywołujących opór odbiorcy zaliczyć należy: osądzanie (krytykowanie, obrażanie, orzekanie, pochlebstwa); decydowanie za innych (rozkazywanie, grożenie, moralizowanie, nadmierne wypytywanie); uciekanie od cudzych problemów (doradzanie, zmienianie tematu, argumentowanie, pocieszanie).⁵⁶

Pionowa i hierarchiczna struktura uczelni wyższej nie wpływa dobrze na efektywność porozumiewania się między pracownikami. Duża liczba poziomów uwidaczniająca się w budowie silnie wpływa na sposób zarządzania nią, wywołując rozmaite zakłócenia. Taka sytuacja nie daje możliwości częstego spotykania się wszystkich uczestników w celu wymiany informacji. Tak więc, komunikacja bezpośrednia nie jest możliwa. W rozbudowanej strukturze uczelni powinny być wykształcone odpowiednie kanały, przez które przekazywana

⁵⁵ E.Brzezińska, A. Paszkowska-Rogacz: *op.cit.*, s. 165

⁵⁶ T. Gordon: *Wychowanie bez porażek, szefów, liderów, przywódców*, Instytut Wydawniczy PAX, Warszawa 1996, s. 65-67.

jest informacja. Często jednak obserwuje się, że kanały przepływu informacji są słabo zdefiniowane, bądź w ogóle nie są jasno określone. Przyczynia się to do wielu rozmaitych problemów. W zasadzie, w tak rozbudowanej strukturze proces komunikowania się niesie ze sobą nieograniczoną ilość i różnorodność przeszkód i barier w poprawnym porozumiewaniu się. Na pierwszy rzut wyłania się brak możliwości spontanicznego porozumiewania się wszystkich pracowników. Bariera jest hierarchiczna i rozrośnięta struktura. Kolejne przeszkody dotyczą obszaru otrzymywania informacji i zniekształcania jej. Dotyczą także źródeł, z których otrzymywana jest informacja oraz kanałów komunikacyjnych, którymi informacja przedostaje się. Dodatkowym problemem są relacje komunikacyjne, które w zetknięciu z ogromną strukturą stają się płytkie, zniekształcone i sformalizowane. Taki wymiar relacji między pracownikami nie sprzyja dobrej i efektywnej komunikacji, co bardzo często daje się odczuć w niskim poziomie stosunków i ufności w relacjach uczestników.

2.2.2.1. Psychologiczne, kulturowe i semantyczne czynniki zakłócające komunikowanie się

Bariery w komunikacji stanowią wszystko to, co zakłóca efektywne porozumiewanie się. Możemy wyróżnić kilka typów barier komunikacyjnych: psychologiczne, kulturowe i semantyczne. Do psychologicznych zakłóceń zaliczyć należy między innymi: negatywne nastawienie wynikające często z różnicy pokoleń, czy braku tolerancji wśród porozumiewających się osób; nieśmiałość; brak zainteresowania problemem; duże zaangażowanie emocjonalne; lekceważenie słuchacza; brak przygotowania merytorycznego do rozmowy; dogmatyzm myślenia; brak odpowiedniej koncentracji; monotoność wypowiedzi; nieumiejętność słuchania; zmęczenie; czy też różnice w temperamentach osób komunikujących.⁵⁷ Wymienione czynniki psychologiczne stanowią istotne źródło nieporozumień. Zdecydowanie odczuwalną barierą są reakcje emocjonalne. Na poprawność komunikatów mają zdecydowanie wpływ nasze emocje pod postacią: gniewu, miłości, odruchów obronnych, nienawiści, zazdrości, lęku, zaniepokojenia. Często, kiedy ludzie czują się zagrożeni tracą zdolność obiektywnej oceny treści otrzymywanych komunikatów, co skutkuje występowaniem u nich reakcji obronnych i agresywnych. W trakcie występowania reakcji emocjonalnych najlepszym rozwiązaniem jest zadbanie o atmosferę racjonalności, otwartości i zaufania, zachęcając tym rozmówcę do swobodnego mówienia. W razie braku podjęcia jakichkolwiek działań efektem jest unikanie lub całkowity zanik komunikacji. Dokładniejsze poznanie emocji jest podstawą przezwyciężania negatywnych skutków. Wyczulenie na własne nastroje i świadomość ich istnienia wpływają na efektywność przekazów.

⁵⁷ <http://www.literka.pl/modules.php?name=Archiwum&file=article&sid=1530>

Pozytywne też staje się dążenie do zrozumienia nastrojów emocjonalnych innych osób. Dążenie do stworzenia dobrego klimatu, bez zbędnych destrukcyjnych emocji będzie skutkować redukcją napięć i negatywnych uczuć. W takich sytuacjach, zasadne staje zastosowanie dodatniego sprzężenia zwrotnego, dzięki któremu rozwija się zaufanie, pewność i otwartość. W rezultacie otrzymać można efekt bezpiecznego komunikowania się, bez stwarzania zagrożenia oraz bez uaktywniania postaw obronnych. Istnieją jeszcze inne formy komunikowania się, które często są przyczyną występowania barier. Zalicza się do nich: zaprzeczenia, związane z tym czego się boimy wyrazić (własnych emocji i uczuć); pomijanie, szczególnie naszych własnych potrzeb; przemieszczanie, wyrażając własne uczucia w sposób bezpieczniejszy, pośredni; niespójne komunikaty niewerbalne (gesty, pozy, mimika, ton głosu, tempo mówienia) i werbalne. Negatywny wpływ na komunikację mają także bariery komunikacyjne nazwane przez Thomasa Gordona „brudną dwunastką”. Gordon zwraca uwagę na te elementy komunikacji, które wiążą się z osądzaniem, dawaniem rozwiązań, unikaniem udziału w problemach innych osób. Do elementów osądzania zalicza autor krytykowanie, przeżywanie, stawianie diagnozy, chwalenie i ocena. Stosowanie pomocy poprzez sugerowanie gotowych rozwiązań wiąże się z rozwiązywaniem, grożeniem, moralizowaniem, doradzaniem, stawianiem niewłaściwych pytań. Postawa unikania objawia się poprzez odwracanie uwagi od problemu, logiczne argumentowanie i uspakajanie.⁵⁸ Bariery tego typu mają destruktywny charakter. Często ich wynikiem jest blokada rozmowy, obniżenie samooceny drugiej osoby, opór a nawet blokada uczuciowa.

Niektóre przeszkody wynikają z oczywistych technicznych rozwiązań, ale wyróżnia się także przeszkody ukryte, trudno dostrzegalne. Przeszkody w komunikowaniu się różnią się pod względem nieprzenikliwości i znaczenia. Do najpowszechniejszych przeszkód należą różnice w postrzeganiu. Dość częstym źródłem przeszkód są różnice w indywidualnej percepcji. Dzieje się tak, kiedy ludzie posiadający odmienną wiedzę i doświadczenie patrzą na to samo zjawisko z różnych punktów widzenia.⁵⁹ Wiedza na temat podstawowych barier komunikacji interkulturowej daje szansę na lepszą ich interpretację, a w rzeczywistości umożliwia minimalizowanie problemów z nich wynikających. Do barier tych zalicza się: stereotypy, uprzedzenia i etnocentryzm. Stereotyp to termin składający się z dwóch słów *stereo* – stężały, twardy, masywny, stały oraz *typos* – odcisk, ślad, odbicie, obraz, posąg, forma, model.⁶⁰ Cechy konstytutywne stereotypu określają jego istotę i są to: niezmienność, stałość, długotrwałość, niepoddawanie się weryfikacji, odporność na zmiany, uporczywość

⁵⁸ J. Stewart: *Mosty zamiast murów, Podręcznik komunikacji interpersonalnej*, PWN, Warszawa 2002.

⁵⁹ Stoner J.A.F., Wankel Ch.: *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, s. 437-441

⁶⁰ Kopaliński W.: *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych* – z almanachem, Muza S.A, Warszawa 2002.

trwania, nieelastyczność, konwencjonalność.⁶¹ Pod pojęciem stereotyp nauki społeczne rozumieją system przekonań, wyobrażeń i oczekiwań, który dotyczy obiektów znaczących dla danej zbiorowości. Charakteryzuje się on uproszczeniem mającym widoczne konotacje emocjonalno-oceniające, jest określony globalnie, a przede wszystkim podzielany przez większość członków grupy. Do cech istotnych należy zaliczyć także jego sztywność i odporność na zmiany oraz to, że uczestniczy często w komunikacji symbolicznej, werbalnej i pozawerbalnej. Stereotyp opiera się na wtórnych przekazach społecznych a bezpośrednio doświadczenie ludzi nie bierze tu udziału. Poza tym pełni ważne funkcje adaptacyjne i psychologiczne.⁶² Jest głęboko zakorzeniony w kulturze danej grupy i dlatego jest wspólny dla jej członków. Ludzie przyswajają stereotypy w trakcie procesu socjalizacji. Do przejawów stereotypów, oprócz językowych wyrażań, zalicza się też niektóre formy zachowań indywidualnych, jak i grupowych. Także rytuały, obyczaje, sztuka dają często wyraz stereotypowego komunikowania się ludzi. Używanie stereotypowych określeń uruchamia mechanizmy stronniczej percepcji i uwagi, co pozwala na pojawianie się niejasnych i niejednoznacznych informacji, ale także pozwala kompensować deficyt informacji, jak i redukować jej nadmiar. Stereotyp jest elementem kształtującym społeczną tożsamość oraz środkiem pozwalającym odróżniać własną kulturę od obcej. Terminem pokrewnym w stosunku do stereotypu jest uprzedzenie, będące silnie zabarwionym emocjonalnie ustosunkowaniem do innych, niezależne od doświadczenia i powzięte z góry. Uprzedzenie może mieć cechy pozytywne lub negatywne, jednak częściej w kulturach europejskich dominuje ta druga. Wykazuje ono wyraźnie zależności i związek ze stereotypem. Często spotyka się z określeniem, iż stereotyp nacechowany negatywnie to uprzedzenie.⁶³ Wśród ludzi panuje tendencja do postrzegania własnej grupy, standardów i jej zachowań, obowiązujących norm i wartości jako wyższe moralnie i właściwsze w stosunku do innych grup (kultur). Takie podejście nazywa się etnocentryzmem i jest kolejnym aspektem warunkującym występowanie barier w komunikacji interkulturowej. J. Mikułowski-Pomorski trafnie zauważa, iż im wyższy poziom etnocentryzmu wśród jednostek, tym silniejsze skłonności do stosowania stereotypów i uprzedzeń.⁶⁴ Etnocentryzm sprzyja stereotypizacji. Obserwowanie obcej kultury przez pryzmat stereotypów niekorzystnych dla niej kreuje wizerunek własnej kultury jako ten lepszy, starając się tłumaczyć i usprawiedliwiać taką

⁶¹ Panasiuk J.: *O zmienności stereotypów*, (w:) Język a kultura, Tom 12, *Stereotyp jako przedmiot lingwistyki. Teoria, metodologia, analizy empiryczne*, (pod red.) Anusiewicz J., Bartmińskiego J., Towarzystwo Przyjaciół Polonistyki Wrocławskiej, Wrocław 1998, s.84

⁶² Olechnicki K., Załęcki P.: *Słownik socjologiczny*, Graffiti BC, Toruń 1997, s.204

⁶³ Mudyń K.: *Stereotyp*, (w:) *Encyklopedia Socjologii*, Tom 4, (pod red.) Frieske K.W., Kubiaka H., Lissowskiego G., Muchy J., Szackiego J i Ziółkowskiego M., Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2002. s.120

⁶⁴ Mikułowski-Pomorski J.: *Komunikacja międzykulturowa. Wprowadzenie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999.

opinię. Sytuacja ta wzmacnia w grupie poczucie wartości i daje im siłę do dalszych działań. Ze względu na właściwości stereotypu stanowi on podstawę dla uprzedzeń i etnocentryzmu. Stereotypy w zdecydowanej większości hamują procesy rozumienia. Uruchamiają się mechanicznie i nieświadomie a częste posługiwanie się nimi prowadzi do tworzenia błędów w percepcji rzeczywistości. Ciągłe upraszczanie i uogólnianie otrzymywanych komunikatów prowadzi do rozwoju stereotypowych przekonań zniekształcających procesy przetwarzania informacji. W rezultacie wykształconych, silnie stereotypowych przekonań dochodzi do ich samopotwierdzenia. Głęboka adaptacja wzmacnia potrzebę częstego i chętnego korzystania z nich. Nabiera to charakteru nawykowego i automatycznego. W obrębie jednej kultury uczestnicy posługują się tymi samymi stereotypami i nie muszą wyjaśniać ich znaczenia. Jednak w sytuacji, gdy pojawia się osoba z zewnątrz, w trakcie trwania komunikacji może pojawić się na tym tle bariera w rozumieniu. Często stanowi to źródło nieporozumień. Zarówno stereotypy, uprzedzenia czy etnocentryzm posiadają siłę i zdolność do ukierunkowywania ludzkich działań i reakcji, również komunikacyjnych. Proces stereotypizacji pozostaje w dużej części poza naszą świadomością. Znajomość mechanizmów tworzenia się stereotypów, jak i wiedza co do definiowania ich jest nieodzownym punktem rozumienia komunikacji. Niestety nawet dobrze poznane i zbadane stereotypy pozostają jednymi z najpotężniejszych przyczyn problemów w komunikacji.

Czynnikami kulturowymi powodującymi problemy w sprawnym komunikowaniu się zajmowało się wielu badaczy. Zdaniem Piotra Sztompki kultura zawsze pozostaje „zrelatywizowana” do jakiejś społeczności, która ją wytwarza i egzekwuje.⁶⁵ Nabycie jej odbywa się mechanicznie, bez kontroli świadomości poprzez „wpisanie” lub „wdrukowanie” jej w jednostkę. Kultura dostarcza człowiekowi sposobów zachowań, za pomocą których identyfikuje się z pozostałymi jej uczestnikami. Dostarcza ona w szczególności norm, zasad, reguł, ale również wyobrażeń, przekonań, wierzeń, stereotypów, pojęć i nawet uprzedzeń. To wszystko jest podstawą komunikowania się. Ludzie porozumiewając się dokonują swoistego utrwalania się i rozwijania wiedzy o życiu. Można z całą świadomością zaakcentować fakt, iż transmisja kultury odbywa się za pośrednictwem komunikacji a wszelkie ludzkie doświadczenia, myśli, uczucia, twórczość, dążenia wpływają na kulturę i pozwalają jej się rozwijać. Wiedza ludzi w zakresie komunikacji jest kształtowana i warunkowana przez kulturę. Dlatego ważne staje się udoskonalanie komunikacyjnej kompetencji poprzez rozszerzanie wiedzy o panującej kulturze. L. Beamer wyróżnił 5 etapów,

⁶⁵ Sztompka P.: *Socjologia: analiza społeczeństwa*, Znak, Kraków 2005r, s. 238.

dzięki którym kolejno człowiek nabywa interkulturowe kompetencje komunikacyjne:⁶⁶

1. Uświadomienie sobie znaczenia różnic kulturowych w komunikacji. Na tym etapie ważne jest zrozumienie istoty zależności między kulturą a komunikacją.
2. Zapoznanie się z warunkami charakterystycznymi dla danych kultur. Poznanie wymiarów cechujących poszczególne kultury oraz typowych zachowań, także komunikacyjnych stanowi istotny element w zdobywaniu interkulturowej kompetencji komunikacyjnej. Pozwala to tworzyć gotowe stereotypy, przydatne dla interpretacji obcej kultury.
3. Nabycie umiejętności przełamywania stereotypów. W tym etapie przewyższa się stereotypy nabyte wcześniej poprzez zrozumienie i uświadomienie sobie odmienności innych kultur a w szczególności ich światopoglądu, systemu wyznawanych wartości, sposobów postrzegania stosunku do czasu, roli, statusu i odpowiedzialności, jak i sposobów i mechanizmów podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów.
4. Nabycie umiejętności wykorzystywania zdobytej wiedzy w analizie epizodów komunikacyjnych. Trening taki ma na celu porównanie własnego pojmowania aspektów kultury z rozumieniem jej przez innych członków. Nabycie tych umiejętności umożliwia zrewidowanie przyswojonych w pierwszej fazie stereotypów. Doskonali się wówczas zdolność do kodowania i dekodowania interkulturowych treści, jak i umiejętność korygowania własnych nieświadomych reakcji.
5. Tworzenie przekazów dostosowanych do specyfiki danego środowiska kulturowego, czyli praktyczna nauka swobodnego poruszania się i komunikowania w obcej nam kulturze.

Czynniki semantyczne określają, iż częstą barierą w sprawnym komunikowaniu się jest sam język. Te same słowa mogą mieć różne znaczenie dla różnych osób. Prawidłowy przekaz wymaga, aby słowa użyte przez nadawcę miały takie samo znaczenie dla odbiorcy i dlatego znaczenie symboli musi być wspólne, by przewyciężyć barierę trudności w porozumiewaniu się. Wiele przeszkód w komunikowaniu się jest skutkiem używania żargonów. Wśród profesji i zawodów, np.: programistów, psychologów, prawników, itp. zdarza się używać tego typu język, co w rezultacie doprowadza do nieporozumień i powstawania przeszkód w poprawnym komunikowaniu. Stosowanie żargonu przez grupy zawodowe ma uzasadniony cel, wyłączenia niewygodnych słuchaczy z rozmowy, czy też stworzenie wrażenia wyższości. Należy zauważyć, iż słowa mają duże znaczenie symboliczne i dlatego stosowanie niektórych z nich jako etykiet znacznie ogranicza komunikowanie. Pomocą przy przewyciężaniu różnic językowych często jest przeformułowywanie nieznanymi komunikatów za pomocą innych terminów. Różnice językowe bywają silnie

⁶⁶ Potocki A., Winkler R., Żbikowska A.: *Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych*, Difin, Warszawa 2003, s.291-293

związane z różnicami w postrzeganiu. Ludzie posiadają nieraz odmienną wiedzę i doświadczenie. Inne sposoby postrzegania są generatorem nieporozumień. Uczestnicy komunikacji reagują nie tylko na to, co się mówi i faktycznie dzieje, ale także na to, jak oni sami spostrzegają daną sytuację. Przewycięzanie różnic w postrzeganiu odbywa się poprzez wyjaśnianie komunikatów, zadawanie dodatkowych pytań, zrozumienie poglądów i doświadczeń osób z którymi porozumiewamy się. Ten typ barier wykracza nieco poza rozumienie komunikacji jako procesu przekazywania informacji. Jeśli komunikowanie się będziemy rozpatrywać jako zjawisko społecznej interakcji, zdecydowanie odmiennie zdefiniujemy jego bariery.

Komunikacja jest zjawiskiem, z którego wszyscy zdają sobie sprawę, ale nie wszyscy go rozumieją. Podczas wypowiedzi nie tylko komunikujemy określone treści i informacje, ale tworzymy nowe fakty i zdarzenia. Często też komunikacja sprowadza się do odtwarzania rzeczywistości społecznej. Posługując się językiem wypowiadamy pewne słowa i zdania, przez które coś stwierdzamy, odnosimy się do czegoś, oceniamy, pytamy czy obiecujemy. Interpersonalna właściwość komunikacji oznacza, iż jest ona wielowymiarowym zjawiskiem, podczas którego nadajemy, przekazujemy i odbieramy zróżnicowane formalnie i treściowo sygnały. Istotą jej jest swoisty fenomen aktywnego życia człowieka. Bez komunikacji interpersonalnej nie mógłby powstać i rozwijać się człowiek jako jednostka społeczna. Kształtowanie się kultury, cywilizacji i rozwój nauk niezaprzeczalnie polega na ciągłym komunikowaniu się. Zdefiniowanie barier w ujęciu komunikacji jako zjawiska może przysparzać pewne trudności. Zrozumienie obszaru kompetencji komunikacyjnej jaką posiada człowiek jest podstawowym warunkiem dalszych wywodów. Płaszczyzna kompetencji obejmuje w szczególności znajomość i umiejętność używania i interpretowania systemu werbalnego i niewerbalnego. Wiedza o normach warunkujących kontekst społeczny użycia języka oraz normach determinujących język stanowi źródło doświadczeń i jest niezastąpionym elementem w sprawnym komunikowaniu się. Zasadnicze elementy komunikacji, takie jak: język, przekaz niewerbalny, elementy percepcji oraz sposób pojmowania i rozumienia treści i zjawisk są jedynie powierzchownym spojrzeniem na zjawisko. Kompetencja komunikacyjna to nie tylko umiejętność posługiwania się językiem, ale także znajomość i umiejętność używania i interpretowania systemu niewerbalnego. W obszar kompetencji komunikacyjnej wchodzi także znajomość zachowań niewerbalnych (pozajęzykowych) oraz konwencji społeczno-kulturowych. Pierwsze stanowią zasady dotyczące norm grzecznościowych wspólnych dla ogółu, zaś drugie regulują niewerbalne zachowania i umiejętności dostosowywania się do nich.⁶⁷ Świadomość wpływu

⁶⁷ Ritter T.: *Podstawy lingwistyki edukacyjnej – nabywanie i kształcenie języków*, WSP, Kraków 1994, s.31

i znajomość sposobów zachowań podczas komunikowania się umożliwia wywieranie pożądanego nacisku na poprawę współdziałania. Taka umiejętność została nazwana kompetencją socjolingwistyczną, związaną z technikami wywierania wpływu oraz technikami podnoszącymi umiejętności wykorzystywania tej wiedzy w sytuacjach komunikacyjnych. Można wymienić kilka składowych wpływających na kompetencję komunikacyjną: język (znajomość, umiejętność posługiwania się nim), pragmalingwistykę (system koordynacyjno-kontrolny w stosunku do zachowań językowych), kompetencja interaktywną (kulturowa) oraz socjolingwistykę (znajomość sposobów oddziaływań na partnerów interakcji). Kompetencja komunikacyjna obejmuje nie tylko wiedzę ogólną, ale też nawyki i doświadczenie.

W systemie komunikowania się w uczelni wyższej można doszukać się wielu czynników zakłócających sprawność i efektywność porozumiewania się wśród pracowników. Pojawianie się czynników psychologicznych, kulturowych i semantycznych, które negatywnie oddziałują na komunikowanie się jest zasługą, w dużej mierze, budowy struktury uczelni. Hierarchiczność i wertykalność powoduje utrudnienia w płynnym i sprawnym przepływie informacji. Jest to techniczna bariera, która niestety generuje innego typu przeszkody. Analizując chociażby jeden z wycinków struktury uczelni, np.: jeden z jej wydziałów, bądź jednostkę administracyjną, zauważymy że obszar otrzymywanych, przetwarzanych i wysyłanych informacji nie jest efektywny. Na komunikację wpływają przede wszystkim takie czynniki jak: odległość do innych wydziałów czy innych jednostek uczelni, anonimowość, wielość poziomów zarządzania wraz z dużą ilością stanowisk kierowniczych w całej strukturze. Przeszkody mają duże znaczenie dla całego systemu komunikowania się, jednak bardzo często są one nieprzewidywalne i trudne w interpretacji. Do obserwowalnych barier można zaliczyć chociażby stereotypowy sposób zachowań, uwidaczniający się szczególnie wśród osób z dużym stażem pracy. Zróżnicowanie charakteru zatrudnienia także niesie ze sobą pojawianie się stereotypowego myślenia i etnocentryzmu. Jest to ten element struktury, który generuje wiele uprzedzeń, szczególnie wśród zatrudnionych. Kolejnymi czynnikami mającymi wpływ na system komunikowania się są zapewne omawiane w tym rozdziale czynniki kulturowe. Tak duża społeczność uczestników uczelni funkcjonuje w obrębie kilku specyficznych kultur organizacyjnych. Dzieje się tak dlatego, że wertykalność i horyzontalność uczelni jest duża i praktycznie każdy z jej wydziałów jest autonomiczną jednostką dydaktyczną, funkcjonującą w obrębie jednych procedur i reguł. Jednocześnie ta autonomiczna i oddalona od centrum jednostka jest w zasadzie zmuszona do wytworzenia własnej kultury i własnych zasad oddzielnego funkcjonowania, mając jednocześnie na uwadze fakt, że przynależy jednak do całości uczelni. Problem leży w wielokulturowości i w jej funkcjonowaniu. Poza tym istnienie więcej niż

jednej grupy pracowniczej także generuje wielokulturowość. Każda grupa wytwarza własne i specyficzne dla niej samej wartości i reguły kulturowe. Dodatkowo uczestnicy poszczególnych grup pracowniczych bardzo często używają języka niezrozumiałego dla wszystkich, stosowanego jedynie w określonej grupie zawodowej. Zdecydowanie ogranicza to sprawne porozumiewanie się i generuje wiele nieporozumień.

2.2.2.2. Czynniki organizacyjne i ich wpływ na skuteczność komunikowania się

Komunikowanie się w organizacji wpływa na efektywność jej działań. Raymond V. Lesikar wyszczególnił cztery czynniki mające zasadniczy wpływ na skuteczność komunikowania się w organizacji: oficjalne kanały informacji, strukturę władzy, specjalizację zadań, oraz przyczyny związane z posiadaniem informacji na własność.⁶⁸ W dużych organizacjach sieci połączeń komunikacyjnych obejmują znaczne odległości, co powoduje trudności w zapewnieniu skutecznego komunikowania się między uczestnikami. Oficjalne kanały utrudniają jej swobodny przepływ między szczeblami i poziomami. Struktura władzy wywiera podobny wpływ. Różnice pozycji i władza oddziałuje na treść i dokładność przekazywanej informacji. Specjalizacja zadań z jednej strony utrudnia komunikację między zróżnicowanymi grupami w organizacji, a z drugiej ułatwia porozumiewanie się wewnątrz tych grup. Uczestnicy tej samej grupy posługują się bowiem tym samym językiem, żargonem, mają podobne style osobowe, co w rezultacie ułatwia osiąganie wspólnych celów. Ostatni termin zaproponowany przez Lesikara wskazuje, iż posiadanie informacji na własność jest źródłem władzy. Dzięki pewnym informacjom można zdecydowanie skuteczniej działać, ale można też wykorzystywać posiadane wiadomości, by móc manipulować nimi. W efekcie nie ma otwartej komunikacji. W organizacjach wyróżnia się pionowe i poziome komunikowanie się. Pionowe obejmuje porozumiewanie się zarówno w dół jak i w górę, wzdłuż linii podporządkowania się. Zasadniczym celem komunikowania się w dół jest: doradzanie, informowanie, kierowanie, pouczanie, ocena pracy i zapewnienie informacji o celach i zasadach postępowania w organizacji, zaś główną funkcją komunikowania się w górę jest dostarczanie informacji do wyższych szczebli zarządzania o tym, co się dzieje na niższych poziomach, np.: sprawozdania o postępach prac, propozycje, wyjaśnienia czy prośby. W istocie pionowe komunikowanie opatrzone jest poważnymi problemami. Wiadomości mogą być filtrowane, streszczane, modyfikowane lub zatrzymywane. Drugi typ komunikacji w organizacji stanowi komunikowanie się poziome. Celem jej jest bezpośrednia koordynacja pracy organizacyjnej

⁶⁸ Stoner J.A.F., Wankel Ch.: *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, s.445

oraz rozwiązywanie problemów. Wiele korzyści przemawia za poziomą formą, chociażby nawiązywanie stosunków ze współpracownikami jako ważnym czynnikiem zadowolenia. Świadomość występowania pewnych czynników wpływających na problemy w grupie, może ułatwić diagnozowanie negatywnych skutków. Między innymi należą do nich: procesy i procedury zespołowe (analiza poczucia zespołowości wśród członków grupy); styl przywództwa (silne oddziaływanie i wpływ na poszczególnych uczestników grupy); status i styl komunikacji (obecność formalnej władzy i hierarchii w zarządzaniu lub decentralizacja i luźne relacje między członkami); wpływ i konformizm (dostosowywanie się i analiza wpływu w grupie); role i relacje osobowościowe (współzawodnictwo, współpraca, osobowość a harmonizowanie z rolą pełnioną w grupie).⁶⁹ Dynamika w każdej grupie musi być efektywna i należy mieć świadomość, iż większość realnych sytuacji podlega wpływowi różnorodnych czynników. Znaczenie pracy zespołowej i wspólnej komunikacji w rozwiązywaniu problemów i podejmowaniu decyzji jest oczywiste. Bariery komunikacyjne są zatem wynikiem wzajemnych oddziaływań między wieloma aspektami poznawczymi, psychologicznymi i społecznymi tworzącymi otoczenie decyzyjne. Zazwyczaj do czynników tych zalicza się: błędne przekonania decydentów, wadliwy sposób rozumowania, presja odczuwana przez grupy i jednostki, nieskuteczna perswazja, niejednoznaczne wyrażanie się. Ważna jest też konsekwencja rozwiniętej w grupie czy zespole kultury organizacyjnej, która znamionuje szczególne spojrzenie na sposób rozwiązywania problemów, konfliktów, czy na potencjalne niebezpieczeństwo. Znaczenie mają dominujące stanowiska, przekonania, oraz definiowanie: ryzyka, przyjemności i bezpieczeństwa. Dominująca w organizacji kultura jest rozwijana przez lata, co skutkuje tzw. „normalizacją” pewnych zachowań jej uczestników. Można zauważyć często, iż wewnątrz organizacji zinstytucjonalizowane procesy zachowań, reakcji na różnorodne problemy i zdarzenia normalnieją. Przekonania uczestników stają się coraz silniejsze i często uczestnicy „tracą z oczu” racjonalny punkt widzenia. „Równia pochyła”, to stopniowa i coraz silniejsza zmiana przekonań i postaw występujących i w małych i dużych organizacjach. Dlatego też przystępując do analizy komunikacji w organizacji należy koniecznie uwzględnić jej historię, kulturę i ideologię, w ramach których grupy i zespoły działają. Badacz Jack R. Gibb opisał sposób przezwycięzania barier w porozumiewaniu się. Gibb wykazał, iż na sposób komunikowania się ludzi wpływają uwidaczniane przez nich zachowania i postawy. Pewne typy zachowań wywołują reakcje obronne, co hamuje komunikację. Inne zachowania powodują uczucie podtrzymywania relacji, co ułatwia porozumiewanie. Poniższa tabela przedstawia dwie kategorie.⁷⁰

⁶⁹ Hartley P.: *Komunikacja w grupie*, Zysk i S-ka, Poznań 1997,

⁷⁰ Stoner J.A.F., Wankel Ch.: op.cit., s. 443-444

Tab. 3: Typy komunikacyjnych zachowań wg Jacka R. Gibka

I.p.	ZACHOWANIA OBRONNE	ZACHOWANIA PODTRZYMUJACE
1.	Wartościowanie	Opis
2.	Kontrola	Orientacja na problem
3.	Strategia	Spontaniczność
4.	Neutralność	Empatia
5.	Wyższość	Równość
6.	Pewność	Warunkowość

Źródło: Stoner J.A.F., Wankel Ch.: *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, s. 443

Wartościowanie – opis. Kiedy duża część komunikowania się ma charakter wartościujący, słuchacz przybiera postawę obronną. Dzieje się tak, jeśli zachowanie, wyraz twarzy, ton mowy, czy nawet dobór specyficznych wyrazów mówcy wskazuje na cechy osądzania lub wartościowania słuchacza. Postawa prowokująca wywołuje zachowanie obronne u odbiorcy. Wyrażanie słowne pewnych treści musi mieć charakter opisowy a nie wartościujący.

Kontrola – orientacja na problem. Komunikowanie się dające wrażenie sprawowania kontroli sugeruje, że mówiący lepiej osądza sprawy, a słuchacze nie umieją podjąć mądrej decyzji. Często padające stwierdzenia, polecenia, czy nawet zwykłe uwagi są ukierunkowane na sprawowanie kontroli. Sugestie wywołują u słuchaczy reakcje obronne. Dobrze jest, gdy nadawca zapewni swoimi wypowiedziami i zachowaniem, że chce współpracować i wspólnie definiować i rozwiązać problem. Pojawia się wtedy klimat wspierający a samo porozumiewanie się niemal natychmiast ulega poprawie i staje się bardzo efektywne.

Strategia – spontaniczność. Kiedy podczas komunikowania się z kimś daje się odczuć, że nasz rozmówca „gra” z nami, naszą zwyczajną reakcją jest opór. Wszelkiego typu komunikaty cechujące się podstępem czy manipulacją powodują, że odbiorca zraża się do mówcy. Wzajemne stosunki współdziałania między nadawcą a odbiorcą przynoszą pozytywne skutki. Uczciwe komunikowanie się spotyka się z rzetelną i uczciwą odpowiedzią.

Neutralność – empatia. Wczuwanie się w położenie słuchacza prowadzi do bardzo pozytywnych relacji komunikacyjnych. Jeśli jednak postawa mówiącego będzie zimna, surowa wówczas można się spodziewać sztywnej i formalnej wymiany zadań.

Wyższość – równość. Utrzymywanie dwukierunkowego komunikowania się jest marzeniem wszystkich uczestników organizacji. Dobrze jest, kiedy taka forma komunikacji jest zachowana szczególnie przez kierowników. Osoby demonstrujące swoją wyższość, czy też pouczające i upominające innych zazwyczaj wyzwalają reakcje niesprzyjające współpracy. Natomiast osoby, które potrafią mówić z innymi jak równy z równym oraz wykazywać zaufanie i szacunek do słuchacza, uzyskują uczciwe i proste odpowiedzi.

Pewność – warunkowość. Okazywanie zbyt dużej pewności siebie względem słuchacza nie jest korzystne dla dalszych kontaktów interpersonalnych. Usilne przekonywanie odbiorcy do przekonań mówcy przypuszczalnie uruchomi postawę obronną u odbiorcy i sprzeciw do podporządkowania się. Jeśli jednak będziemy chcieli rozważyć nowe informacje i wysłuchać nadawcę, wywołamy postawę wspierającą i współpracującą.

Jakość komunikacji w organizacji wywiera wpływ na: motywację pracowników i ich zadowolenie z pracy, zaangażowanie, energię, wydajność i efektywność. W bardziej dynamicznym otoczeniu większa staje się potrzeba ciągłej i nieprzerwanej komunikacji. Jej brak jest powodem wielu niepowodzeń, zaś aktywna i otwarta komunikacja stanowić może antidotum na niepewność. Zła komunikacja zaprzepaścić może wysiłki włożone w działania z zakresu kształtowania postaw i stosunków międzyludzkich, szkoleń i doskonalenia zawodowego. Strategiczne okazuje się kreowanie i rozwijanie otwartości komunikacyjnej. Budowanie wzajemnego zaufania i stosowania tzw. „kultury komunikowania się”⁷¹, jak również opanowanie i doskonalenie technik komunikacyjnych jest kluczowym działaniem. Skierowanie działań na zwiększenie efektywności funkcjonowania organizacji wymaga tworzenia i wdrażania systemów informacyjnych usprawniających przepływ informacji. Instytucje stanowiące systemy otwarte funkcjonują w złożonym, zmiennym i charakteryzującym się dużym stopniem współzależności otoczeniu społeczno-gospodarczym. W dynamicznych i złożonych warunkach działania, dostęp do właściwej informacji we właściwym czasie posiada fundamentalne znaczenie dla każdego poziomu funkcjonowania organizacji, zarówno operacyjnego, taktycznego i strategicznego. Niezbędne zatem staje się wypracowanie efektywnego komunikowania wewnątrz organizacji, jak i pomiędzy organizacją i jej otoczeniem.

Struktura uczelni i władzy zdecydowanie utrudnia swobodny przepływ informacji w jej obrębie. Wewnątrz funkcjonują oficjalne kanały informacji oraz podlegający ustalonym zasadom sposób komunikowania się. Dodatkowo specjalizacja i specyfika realizowanych w uczelni zadań i działań wywiera silny wpływ na skuteczność systemu. Silna władza w hierarchicznej strukturze blokuje otwartość w komunikowaniu się. Często zdarza się, że informacje zostają zatrzymywane na poziomie zarządzania, co uaktywnia wśród pracowników niepewność i stan napięcia nerwowego. W rezultacie skutkuje to spadkiem efektywności w porozumiewaniu się i jednocześnie generuje rozwój tzw. plotek, które mogą stać się zagrożeniem dla systemu komunikacji w uczelni. Duże znaczenie ma dynamika pracy w każdej grupie pracowniczej. Ponieważ w uczelni występuje więcej niż jedna grupa

⁷¹ Potocki A., Winkler R., Żbikowska Ż.: *Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych*, Difin, Warszawa 2003r., s. 26

zawodowa, rodzaj pracy i aktywność w realizacji określonych zadań bywa różnorodna i zmienna. W takiej sytuacji bardzo często pojawia się rozbieżność oczekiwań poszczególnych grup pracowniczych, co do formy i sposobu porozumiewania się oraz do zakresu przekazywanej informacji. Czynnikiem wpływającym na efektywność i otwartość komunikacji są zapewne obecność sformalizowanej mocno władzy oraz widoczna i silna hierarchia w zarządzaniu. Niestety te elementy stanowią jedną z barier komunikacyjnych.

2.3. Kulturowe podstawy komunikowania się w organizacji

Rozdział opisuje komunikację przez pryzmat kultury, tłumaczonej jako moment wytwarzania znaczeń. Prezentowane są tutaj założenia semiotyki jako nauki o znakach i znaczeniach oraz jej znaczenie w komunikowaniu się.

Zjawisko komunikacji niesie ze sobą wieloaspektowość procesów odpowiedzialnych za funkcjonowanie organizacji. Ogólne podejście wskazuje na interakcje społeczne, w których fundamentalne znaczenie ma przesyłanie informacji. Komunikacja społeczna wymaga bliższego przyjrzenia się poszczególnym jej elementom: znakom i kodom. Znaki są artefaktami lub działaniami odnoszącymi się do czegoś innego niż one same. Kody są to systemy, wewnątrz których można znaleźć uporządkowane znaki. Określają one wzajemne relacje znaków wchodzące w ich skład. Przekazywanie i odbieranie znaków i kodów stanowi aktywność komunikacyjną. Komunikacją nazywa się nie tylko rozmowę z inną osobą, ale też sposób ubierania się, czesania, wyrażania opinii, krytykowania, rozwiązywania konfliktów, zarządzania, itp. Dlatego komunikację w organizacji należy rozpatrywać jako zjawisko stymulujące wszelkie procesy przebiegające w jej wnętrzu.⁷² Jeden ze znanych badaczy komunikacji John Fiske zwrócił uwagę na istnienie dwóch aspektów jakimi można tłumaczyć komunikację społeczną. Pierwszą nazwał szkołą procesu komunikacyjnego, a drugą – szkołą semantyczną.⁷³ Ujęcie komunikacji jako procesu wiąże się z przekazem wiadomości i określa, w jaki sposób nadawca tej wiadomości koduje i dekoduje. Pierwsza szkoła zajmuje się badaniem środka przekazu, wydajnością i dokładnością przekazywanych wiadomości. Komunikacja jest procesem, w którym jedna osoba wpływa na zachowanie i stan emocjonalny innej. Wszelkie nieudane akty tego procesu pojawiają się w momencie, gdy zakładany efekt przesyłanej wiadomości jest inny lub słabszy od zamierzonego. Analiza poszczególnych stopni procesu ma na celu wyszukanie miejsc, w których zaszła pomyłka lub błąd. W tym ujęciu komunikacja, czyli społeczna interakcja rozpatrywana jest jako proces, podczas którego jedna osoba zwraca się do drugiej, wpływając

⁷² Potocki A. (red.): *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*. Difin, Warszawa 2005r.

⁷³ Fiske J.: *Wprowadzenie do badań nad komunikowaniem*, Astrum, Wrocław 2003.

na jej zachowanie. Reakcje odbiorcy też są dokładnie analizowane. Drugie ujęcie zakłada, iż komunikacja jest produkcją i wymianą znaczeń. Zjawisko komunikacji to sposób w jaki informacja i tekst wchodzi w interakcje z ludźmi, w wyniku czego pojawiają się znaczenia. Zwraca się tu uwagę na rolę jaką pełni tekst i informacja w danej kulturze. W tym podejściu używa się terminu *oznaczenie* nadając w ten sposób nieporozumieniu komunikacyjnemu zgoła odmienny charakter. Błędy w komunikacji wynikają z różnic kulturowych występujących między nadawcą a odbiorcą. W ujęciu semiotycznym komunikację bada się poprzez analizę tekstu i kultury. Podejście to związane jest z lingwistyką i sposobem działania samej komunikacji. Komunikacja jako zjawisko społecznej interakcji umiejscawia osoby porozumiewające się ze sobą, jako członków danej kultury i określonego społeczeństwa. Semiotyka zwraca przez to uwagę na możliwość pojawienia się różnic kulturowych między osobami porozumiewającymi się. Kultura cechuje się pewnymi specyficznymi zachowaniami swoich członków. Uczestnicy danej kultury opowiadając, czytając, oglądając jakieś zjawiska, obrazy dają wyraz własnej identyfikacji z pozostałymi członkami tej samej społeczności. Akceptacja zachowań, styl reagowania, sposób definiowania zjawisk jest więc swoisty dla członków każdej kultury. Interakcja członków jednej kultury jest łatwiejsza niż porozumiewanie się osób należących do różnych środowisk. Komunikację rozpatrywaną przez pryzmat kultury tłumaczy się jako moment wytwarzania znaczeń. W sytuacji, kiedy jedna osoba komunikuje z drugą i jeśli te osoby należą do tej samej społeczności kulturowej lub chociaż do zbliżonej, to zawsze osoba odbierająca komunikat będzie znać i rozumieć mniej lub bardziej znaczenie nadawanego komunikatu. Według teorii semiotyki komunikacja zaistnieje wówczas, gdy pojawi się komunikat złożony ze znaków, które to spowodują stymulowanie odbiorcy do wygenerowania znaczeń odbieranych informacji. Kultura złożona jest z systemu takich znaków i określonych kodów, którym nadawane są odpowiednie znaczenia. Uczestnicy danej kultury, komunikując między sobą potwierdzają znaczenie przyjętych przez siebie kodów i znaków. John Fiske proponując spojrzenie na komunikację ze strony semiotyki zwraca uwagę, że każda wiadomość złożona jest ze znaków, co pozwala na drodze interakcji z odbiorcą tworzyć jej wartość. Odczytywanie wiadomości to odkrywaniem jej znaczenia. Osoby podczas interakcji odczytują informacje przy użyciu znanych im kodów, znaków oraz własnego doświadczenia kulturowego.

Rozpatrując komunikację w uczelni wyższej jako zjawisko kulturowe należy zwrócić uwagę na jej wieloaspektowość. Fundamentalne znaczenie mają tutaj interakcje społeczne przebiegające w różnych podstrukturach uczelni. Do podstruktur zalicza się poszczególne wydziały uczelni oraz administrację ogólnouczelnianą. W każdym z tych miejsc dochodzi do interakcji społecznych między uczestnikami oraz każde z tych miejsc posiada swoją

własną wewnętrzną kulturę organizacyjną, wytworzoną na potrzeby funkcjonowania jednostki. Każda taka jednostka ze względu na swoją wielkość wytwarza charakterystyczną dla samej siebie podkulturę odpowiadającą zarazem specyficznym zachowaniom swoich członków. Zatem zjawisko komunikacji w uczelni rozpatrywane w kontekście wielu podkultur daje się odczuć jako niejednorodne i zróżnicowane, w zależności od miejsca występowania. Zawężając problematykę niejednorodności należy przyjąć, iż komunikację w uczelni powinno rozpatrywać się ze względu na grupy pracownicze, wyróżniające się wewnątrz struktury. Takie spojrzenie pozwala wydobyć kontekst różnicujący zjawisko komunikacji w aspektach kultury i klimatu organizacyjnego oraz realizowanych zadań w poszczególnych grupach pracowniczych. Ujednolicić to zapewne patrzenie na komunikację w ujęciu kulturowym, ponieważ każdą grupę pracowniczą bez problemu można odróżnić właśnie poprzez wspomniane aspekty.

2.3.1. Semiotyczne ujęcie komunikacji

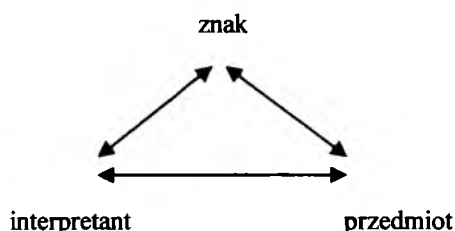
W rozdziale tym zaprezentowano cztery koncepcje semiotyczne oraz zdefiniowano poszczególne ich elementy opierając się na badaniach różnych autorów. Można tu znaleźć opis modelu znaczenia według Charlesa S. Peirce'a, Ogdena i Richarda, Ferdinanda De Saussure'a oraz Rolanda Barthesa.

Semiotyka jest nauką o znakach i znaczeniach, zajmuje się sposobem ich działania. Interesując się znakami i kodami tworzącymi system wkracza w obszar działań kultury. Znak jest tworem człowieka i jest rozumiany tylko w kontekście związku z sytuacją w jakiej człowiek go używa. Znaki są zorganizowane w systemy kodów wytwarzanych na potrzeby danej kultury. Wewnątrz każdej działają kody i znaki, dlatego jej forma i egzystencja jest zależna od sposobu ich użycia.⁷⁴ Skomplikowany i powiązany ze sobą system symboli został nazwany przez socjologa Piotra Sztompkę *językiem*. Wytworzenie wśród społeczności język wiąże się z umiejętnością i zdolnością człowieka do tworzenia i używania symboli. Symboliczny charakter przypisuje socjolog ludzkiemu myśleniu. Polega ono na używaniu konwencjonalnych skrótów, wspólnych dla wszystkich uczestników zbiorowości. Myślenie jest wynikiem rozmaitych doświadczeń oraz zjawisk. Myślenie operuje symbolami i oznaczeniami, dzięki którym człowiek jest w stanie odczytać otrzymany przekaz. Kultura kształtuje nie tylko działania i myślenie, ale także sposób porozumiewania się. Sposób określania świata i rozumienie znaczeń wpływa na formę komunikowania. Większość ludzkich działań i zachowań opiera się na przyswojonych wzorach kulturowych.

⁷⁴ Fiske J.: op.cit.

Najważniejszym i fundamentalnym elementem jaki dostarcza nam kultura jest świadomość społeczna. Zaś narzędziem jakim człowiek może tą świadomość rozwijać jest język.⁷⁵ Człowiek odbierając komunikat musi włączyć swoje myślenie i dostępne mu skojarzenia, by móc nadać znaczenie otrzymanej informacji, korzystając przy tym ze znanych mu znaków. Związek między znakiem, a tym, co on oznacza jest wynikiem istniejącej i znanej wszystkim kultury, mającej dla nich to samo znaczenie. Znakami mogą być zarówno zjawiska czy stany związane z elementami środowiska przyrody, pogody czy z elementami biologicznymi i fizycznymi, ale także bardziej skomplikowane symbole. Zjawiska obserwowane jako znaki należące do obiektywnych prawidłowości są naturalne. Symbole to też znaki, ale ich znaczenie zostało stworzone przez człowieka. Związek między symbolem, a tym co on oznacza nie jest naturalny, lecz konwencjonalny. Ustalenie, że układ pewnych elementów czy na przykład liter oznacza dany przedmiot, stanowi o konwencji symbolu. Związek symbolu ze zdarzeniem czy obiektem, jest wynikiem przyjętych w danej kulturze ustaleń. Porozumiewanie się jest więc możliwe, kiedy skojarzenie symboli z obiektami stanie się wspólną konwencją.

Rys. 9: Model znaczenia wg Peirce'a

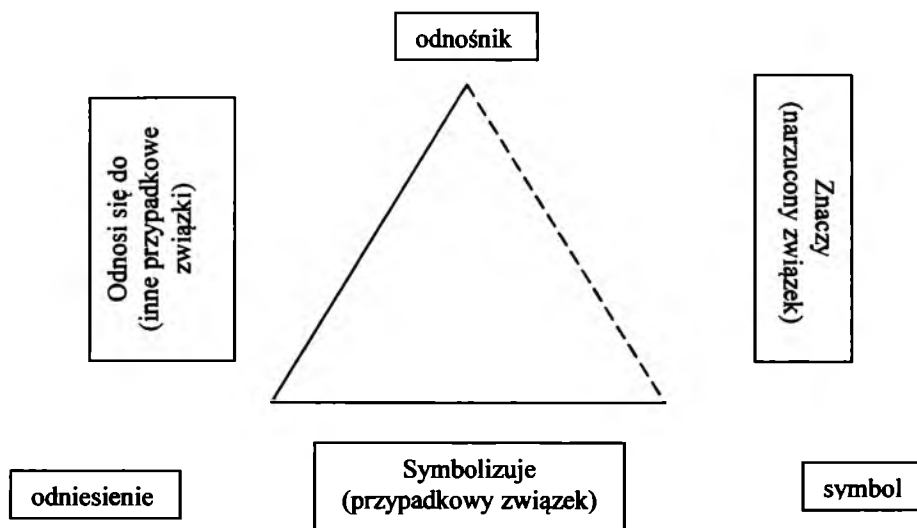


Źródło: Fiske J.: *Wprowadzenie do badań nad komunikowaniem*. Astrum, Wrocław 2003

Emil Durkheim uważa, iż wspólne ustalenie znaczeń w obrębie danego społeczeństwa dla danych obiektów czy zjawisk staje się „faktami społecznymi” i własnością zbiorowości, tworząc charakter wewnętrznej kultury. W semiotyce ważny jest tekst oraz status odbiorcy. W modelach komunikacji zjawisko to tłumaczy się przez pryzmat semiotyki a odbiorca odgrywa o wiele bardziej aktywną rolę, niż w modelach postrzegających komunikację jako proces. W semiotyce odbiorca zwany jest raczej „czytelnikiem”, gdyż umiejętność czytania jest przyswajana i determinowana na drodze zdobywania doświadczenia kulturowego. Modele komunikacji opierające się na semiotyce, związane są z trzema podstawowymi elementami: znakiem, tego co on dotyczy i użytkownikami tego znaku. Znak jest elementem fizycznym postrzeganym przez nasze zmysły.

⁷⁵ Sztompka P.: *Socjologia*, Wydawnictwo Zak, Kraków 2005.

Rys. 10: Model znaczenia wg Ogdena i Richarda



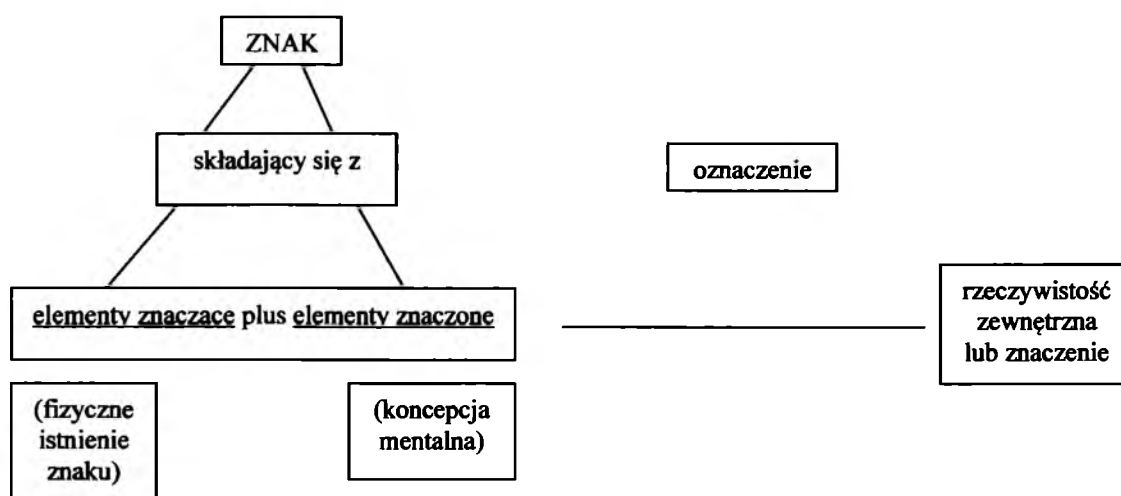
Źródło: Fiske J.: *Wprowadzenie do badań nad komunikowaniem*. Astrum, Wrocław 2003

Charles Sanders Peirce, filozof i logik buduje model trójkątny, umieszczając na wierzchołkach: znak; to, do czego on się odnosi oraz użytkownika tego znaku. Z teorii tej wynika, iż *znak* jest tym, co on sam dla kogoś oznacza. To, co dany znak oznacza autor nazywa *przedmiotem*, zaś ten kto odbiera dany znak, to *interpretant* (rys. 9). Każdy z terminów można rozumieć i postrzegać w połączeniu z pozostałymi. *Znak* odnosi się do obiektu, który jest przez kogoś zrozumiany i wywiera wpływ na umysł swojego *interpretatora*. Peirce określa *interpretanta* jako więcej niż użytkownika znaku, jako koncepcję mentalną tworzoną zarówno przez sam znak, jak i przez związane z obiektem doświadczenie jego użytkownika. Znaczenie danego słowa (znaku) nie jest ściśle zdefiniowane przez słownik, może się zmieniać w zależności od doświadczenia jego użytkownika. Tak więc *interpretantem* słowa, w każdym kontekście będzie doświadczenie użytkownika związane ze znaczeniem tego słowa. Ograniczenie w użyciu danego słowa wyznaczone jest przez społeczne konwencje. W modelach semiotycznych nie odróżnia się nadawcy od odbiorcy. *Interpretant* jest mentalną koncepcją użytkownika *znaku*, niezależnie od tego, kto jest użytkownikiem (pisarz, czytelnik, widz). Zarówno dekodowanie, czyli odczytywanie *znaku* jest tak samo twórcze jak jego kodowanie.⁷⁶ Model autorstwa Ogdena i Richarda jest zbliżony do modelu wcześniejszego (rys. 10). Jest on oparty na trzech elementach: *odnośniku*, *odniesienia* i *symbolu*. *Odnosnik* to w koncepcji Peirce'a przedmiot, *odniesienie* jest podobne do interpretanta, zaś *symbol* do znaku. W tym modelu *odnośnik* i *odniesienie* są ze sobą bezpośrednio połączone, tak samo jak związek między *symbolem* a *odniesieniem*. Połączenie między nimi może być pośrednie lub narzucone. Według autorów

⁷⁶ Fiske J.: op.cit., s.62-63

symbole kierują myślami, odniesieniami i skojarzeniami ludzi, a te zarządzają naszą percepcją rzeczywistości.

Rys. 11: Model znaczenia wg De Saussure'a



Źródło: Fiske J.: *Wprowadzenie do badań nad komunikowaniem*. Astrum, Wrocław 2003

Trzecią koncepcją tłumaczącą zjawisko komunikacji z perspektywy semiotyki jest model Ferdynanda de Saussure'a. Szwajcarski lingwista rozpoczął swoje badania od zainteresowania się językiem a w szczególności tym, w jaki sposób jedne znaki (słowa) łączą się z innymi. Różnica między modelami Peirce'a a de Saussure'a widoczna jest w ważności poszczególnych elementów. Dla de Saussure'a najistotniejszą rolę spełnia *znak*, który jest fizycznym przedmiotem posiadającym znaczenie, albo inaczej składającym się z *elementu znaczącego* i *znaczonego* (signifier i signified). *Element znaczący* to obraz znaku, jakim my go postrzegamy (znaki na papierze, dźwięki). *Element znaczone* to mentalna koncepcja, do której się odnosi obraz danego znaku. Mentalna koncepcja jest określona przez badacza jako wspólny twór dla członków używających tego samego języka, czyli należących do jednej kultury. De Saussure określa relacje między *elementem znaczącym* a *znaczonym* jako oznaczanie. Odczytywanie znaku, słowa odbywa się przy użyciu *elementu znaczącego* i koncepcji mentalnej. Zachodzi wówczas związek między wyglądem znaku (elementem znaczącym) a tym, co wiąże się z nim (konceptcja mentalna). Związek ten nazywa się „oznaczenie” i jest on sposobem nadawania znaczeń danym znakom (słowom) oraz sposobem ich rozumienia. Zarówno *elementy znaczące* i *znaczone* należą do jednej kultury. Rozumienie tych znaków, czy słów jest determinowane kulturowo. Zgodnie z koncepcją de Saussure'a *elementy znaczone* stanowią mentalną koncepcję a człowiek używa ich dla skategoryzowania i podzielenia otaczającej go rzeczywistości. W rezultacie pozwala to na łatwiejsze zrozumienie świata. *Elementy znaczone* tworzone są przez człowieka i determinowane przez kulturę (subkulturę), w której on jest uczestnikiem. Należą one do składowych części systemu

semiotycznego oraz lingwistycznego. Używanie tych elementów w obrębie jednej kultury pozwala ludziom na porozumiewanie się między sobą. *Elementy znaczone* odnoszą się do obszaru rzeczywistości lub doświadczenia. Rzeczywistość determinowana jest przez granice powiązanych ze sobą *elementów znaczonych* w danym systemie. Znaczenie najlepiej definiować za pomocą związku *znaku* z innymi znakami niż przez związki tego *znaku* z rzeczywistością zewnętrzną. Związek taki, w obrębie jednego systemu, nazywa autor „wartością”, która determinuje owe znaczenie.⁷⁷

Komunikacja w ujęciu semiotyki określana jest jako generowanie znaczenia w przekazie. Znaczenie nie jest czymś, co można bez problemu zaobserwować, ale jest aktywnym procesem, w którym następuje tworzenie, generowanie czy negocjowanie. Jest rezultatem dynamicznych interakcji między znakiem, interpretantem i przedmiotem (wg Peirce'a), ale co istotne ma ono swoje uwarunkowane historycznie miejsce, które zawsze może zmienić się z czasem. Badanie zjawiska komunikacji w perspektywie semiotyki z góry nasuwa pytanie, w jaki sposób znak przenosi znaczenie. Odpowiedź na nie uzyskamy poprzez kategoryzację znaków i wyjaśnienie ich organizacji w kody, co pozwoli na podkreślenie społecznego wymiaru komunikacji. C.S. Peirce podzielił znak na trzy kategorie: *ikony*, *symbole* i *indeksy* (wskaźniki). Wyjaśnił, iż poszczególne typy znaków wchodzą w związki z przedmiotami, które się do nich odnoszą. Według jego koncepcji znak jest determinowany przez swój przedmiot na trzy sposoby. Pierwszy sposób to sytuacja, kiedy staje się on częścią charakteru danego przedmiotu, wówczas nazywa się go *ikoną*. Jest to znak silnie związany i zachowujący duże podobieństwo z obiektem, który przedstawia. Może przybierać zarówno formę znaków wizualnych (fotografia, mapa, rysunki) oraz werbalnych (onomatopeja). Drugi sposób to sytuacja, kiedy znak istnieje samodzielnie i łączy się z danym przedmiotem. Taki znak Peirce nazywa *indeksem*. Ten znak jest połączony ze swoim przedmiotem w sposób bezpośredni i egzystencjalny. Stanowi wskaźnik określonego przedmiotu, zjawiska, którego bezpośrednio dotyczy. Przykładem może być dym jako wskaźnik ognia, czy kichanie jako wskaźnik przeziębienia. Znak staje się indeksem, tylko wtedy gdy jest fizycznie połączony ze swoim przedmiotem, czyli gdy znajduje się w miejscu, które go określa, indeksuje. W trzecim ujęciu badacz określił pojęcie *symbolu*. Nie istnieją tu ani powiązanie ani podobieństwo między znakiem i jego przedmiotem. Symbol jest zatem znakiem umownym, dzięki ustalonej konwencji może coś komunikować. Zarówno słowa, jak i znaki pisane (wizualne) mogą być symbolami. Zasadniczo w swej koncepcji Peirce kładzie nacisk na analizę związku przedmiotu z rzeczywistością, pomijając zupełnie sposób powiązania znaku z innymi znakami oraz związek pomiędzy elementami (znaczącymi

⁷⁷ Fiske J.: op.cit.

i znaczonymi) danego znaku. Drugi z badaczy F. de Saussure dzieli znak na element znaczący i znaczony oraz w swej koncepcji szuka związku między tymi dwoma elementami oraz między znakiem a innymi znakami. Jego koncepcja odbiega od założeń Peirce'a, odsuwając na drugi plan związek elementu znaczonego z rzeczywistością. Termin *element znaczony* (de Saussure) zbliżony jest do *interpretanta* (Peirce). Ferdinand de Saussure przedstawił dwa sposoby organizowania się znaków w kody. Pierwszy sposób powiązał z *paradygmatem*, zbiorem znaków mogącym być użytym. Drugi sposób badacz nazwał *syntagmatycznym*. Syntagma oznacza określone ułożenie się znaków w komunikat. Przykładem może być słowo lub słownictwo w języku a syntagmę stanowi zdanie zbudowane z wybranych słów. Paradygmatem jako zbiorem, z którego można dokonać wyborów jednostkowych może być np.: alfabet (litery), słownictwo języka polskiego (pojedyncze słowa), gramatyka (rzeczowniki, czasowniki), itp. Syntagmy zaś, to poszczególne wybrane elementy paradygmatu łączące się z innymi. Jest to układ złożony co najmniej z dwóch lub więcej elementów należących do jednego paradygmatu, np.: słowo napisane to syntagma wizualna kilku elementów (liter alfabetu) połączona ze sobą; napisane zdanie to syntagma słów; nasz ubiór to syntagma wyborów paradygmatów (zbioru) ubioru ludzkiego. Ważnym dla syntagm są zasady i konwencje, które wiążą poszczególne elementy, tworząc kombinacje i nadając znaczenie i charakter. Na wybrany znak mogą mieć wpływ jego związki z innymi znakami znajdującymi się w tej samej syntagmie. Dla de Saussure'a zrozumienie znaków było możliwe poprzez pojęcie ich strukturalnych związków. Wyróżnia się więc dwa związki, którymi można tłumaczyć znaki: związki paradygmatycznego wyboru oraz związki syntagmatycznego połączenia. W swej teorii de Saussure szczególnie podkreślał znaczenie tekstu. Rozważania dotyczące paradygmatycznych i syntagmatycznych związków znaku wyjaśniają sposób konstruowania zdań i sposób, w jaki forma determinuje ich znaczenie. Jeden z kontynuatorów – Roland Barthes ustalił systematyczny model znaczenia. Dzięki temu możliwa stała się analiza negocjacyjnej i interaktywnej natury znaczenia. Do tej pory de Saussure nie podejmował próby opisanie związków zachodzących z rzeczywistością, do której on się odnosi czy relacji zachodzących między znakiem a jego odbiorcą i miejsce w społeczeństwie (kulturze). Innymi słowy nie interesował się sposobem, w jaki znaki w tekście współpracują z kulturowymi i osobistymi doświadczeniami jego użytkownika. Barthes ustalił dwa „porządki oznaczenia”: *denotację* i *konotację*. Ten porządek opisuje związki i relacje zachodzące wewnątrz znaku pomiędzy jego elementami, jak i pomiędzy znakiem z jego odpowiednikiem w rzeczywistości. *Denotacja* to oczywiste i zdroworozsądkowe znaczenie znaku (widziana przez nas ulica, czy latem czy zimą jest tą samą ulicą). Natomiast opisem sposobu działania znaku jest *konotacja*. Określa ona interakcję

znaku z uczuciami, emocjami i wartościami kulturowymi jego użytkownika. Czynnikiem istotnym w konotacji jest element znaczący znaku (np.: dwa obrazy tej samej ulicy różnią się między sobą formą, tym jak wyglądają, czyli elementem znaczącym). *Denotacja* to mechaniczna reprodukcja podczas gdy *konotacja* wzbogaca ten proces w element humanistyczny. W przypadku fotografii ulicy denotacja oznaczać będzie to, co jest fotografowane, zaś konotacja – jak coś jest sfotografowane. *Konotacja* z reguły bywa arbitralna, podlega więc danej kulturze, ale może mieć również wymiar ikoniczny. Często zdarza się, iż jakieś wartości konotatywne odczytujemy jak denotatywne fakty.

Rozważania nad komunikacją ludzką w ujęciu semiotycznym ukazują pewne prawidłowości. Koncepcje Peirce'a i de Saussure'a zajmują się trochę mniej transmisją przekazu, natomiast kładą nacisk na tworzenie i wymianę znaczeń. W centralnym polu zainteresowań znajduje się tekst i jego interakcje z kulturą. Każdy rodzaj tekstu jest wytwarzany, komunikowany i odbierany przez kulturę. Semiotyka podkreśla znaczenie roli komunikacji w ustanawianiu i utrzymywaniu wartości kulturowych. Akcentuje ona również sposób, w jaki wartości nadają znaczenie komunikacji występującej w danej kulturze. Semiotyka głosi, że świata nie można poznać przez jego własne kategorie, ale przez konceptualne i lingwistyczne struktury naszej kultury. Każda kultura w różny sposób organizuje swoje postrzeganie i rozumienie otaczającego ją świata. Semiotyka jest formą strukturalizmu, pozwala wyjaśnić, w jaki sposób ludzie wyciągają sens z otaczającego ich świata. Człowiek przez własną kulturę nie ma dostępu do uniwersalnej i nie zmieniającej się rzeczywistości, nie może on oceniać prawdziwości obserwowanych znaków i poglądów. Kultura determinuje spojrzenie i rozumienie zjawisk i obiektów w otoczeniu.

Zjawisko komunikacji w uczelni wyższej można tłumaczyć także w ujęciu semiotycznym, pozwalając na analizę znaków, kodów i ich znaczenia w interakcjach społecznych między uczestnikami grup pracowniczych, funkcjonujących w odmiennych podkulturach organizacyjnych uczeni. Poszczególne osoby, między którymi dochodzi do interakcji odczytują informację poprzez pryzmat znaków, wartości i doświadczenia obowiązujących we własnej podkulturze grupy. Równocześnie wygenerowanie odpowiedzi czy komunikatu także nosi znamiona i elementy obecne i cenione w danej podkulturze. Istniejąca w poszczególnych grupach pracowniczych kultura generuje odmienne postrzeganie i rozumienie niektórych otrzymywanych informacji oraz różnie definiuje obserwowalne znaki czy symbole, np.: w sposobie zachowania, mówienia, działania czy rozwiązywania zadań, itp. Jest to ważny aspekt różnicujący system komunikowania się w uczelni. Nawet wewnątrz małych grup zawodowych, kultura wytwarzana na potrzeby realizacji zadań, determinuje rozumienie otoczenia, tworząc jednocześnie własny system wartości i interpretacji.

Tab. 4: Koncepcje znaku w semiotyce

BADACZ	ELEMENTY KONCEPCJI	WYJAŚNIENIE POJĘĆ	OGÓLNE ZAŁOŻENIA
CHARLES SANDERS PEIRCE	ZNAK INTERPRETANT PRZEDMIOT	Znak jest tym co on dla kogoś oznacza. Odnosi się do obiektu. Interpretant to koncepcja mentalna (tzw. użytkownik). Przedmiot stanowi to, co dany znak oznacza.	Każdy element może być rozumiany i rozpatrywany tylko w połączeniu z pozostałymi. Związek znaku z rzeczywistością jest pierwszoplanowy.
OGDEN i RICHARDS	SYMBOL ODNIESIENIE (myśl) ODNOŚNIK	Symbol odpowiada znakowi u Peirce'a. Odniesienie to interpretant. Odnosnik to przedmiot.	Odnosnik i odniesienie są ze sobą bezpośrednio połączone. Między symbolem a odniesieniem istnieje związek. Związek znaku (symbolu) z rzeczywistością jest drugorzędny. Symbol jest najważniejszy, kieruje naszymi myślami i skojarzeniami.
FERDINAND DE SAUSSURE	ZNAK ZNACZENIE OZNACZANIE	Znak dzieli się na element znaczący (obraz znaku takim jak go postrzegamy fizycznie) i znaczone (mentalna koncepcja, do której się znak odnosi). Znaczenie stanowi rzeczywistość zewnętrzną. Oznaczenie prezentuje związek między elementami znaku.	Elementy znaku są produktami danej kultury. Językowa forma element znaczącego (słowa) jest zdeterminowana kulturowo i tworzona przez ludzi. Najważniejsze są relacje między znakiem a innymi znakami w obrębie jednego systemu. Relację taką nazywa autor <i>wartością</i> , to ona determinuje znaczenie. Nacisk jest położony na symbole.
PIERRE GUIRAND i ROLAND BARTHES	ZNAK ARBITRALNY (symbol) ZNAK IKONICZNY UMOTYWOWANIE / PRZYMUS	Arbitralność znaku to związek między elementem znaczącym a znaczoneym określany jako konwencja. Ikoniczność znaku określa iż jego forma elementu znaczącego jest determinowana przez element znaczone. Umotywowanie i przymus to określenie stopnia determinowania elementu znaczącego przez element znaczoney.	Znaki wysoce umotywowane to znaki ikoniczne. Znaki arbitralne nie są umotywowane. Im bardziej umotywowany jest znak tym bardziej jego element znaczący wpływa na element znaczoney. Słabo umotywowany znak zostaje poddany konwencji.

Źródło: opracowanie własne

Rozdział III

Czynniki kulturowe i ich wpływ na sposób komunikowania się w organizacji Socjologiczne podejście do rozumienia komunikacji

Niniejszy rozdział dotyczy definicji kultury organizacyjnej i wyjaśnia ten terminu w różnych ujęciach socjologicznych. Opierając się na teoriach kultur zaprezentowano jak najszerzy wachlarz definicji. Między innymi znajdują się tu definicje: Czesława Sikorskiego, Piotra Sztompki, Geerta Hofstede, Edgarda Scheina, Normana Goodmana, Michaela Armstronga, Clifforda Geertza, i wielu innych. W rozdziale odnaleźć można dokładny opis wymiarów i orientacji kulturowych. Poza tym zostały także omówione poszczególne preferencje kulturowe określające profile kultury według takich autorów, jak: Roger Harrison, Fons Trompenaars, Charles Handy, Deal i Kennedy, Owen Stevens, Lidia Zbiegień-Maciąg czy Geert Hofstede. Opisane zostały też społeczno-kulturowe aspekty mające decydujący wpływ na komunikowanie się w organizacji. Rozdział ten wyjaśnia między innymi wieloaspektowość sytuacji społecznych oraz wpływ tych sytuacji na komunikowanie się. Znajduje się też opis funkcji kultury organizacyjnej oraz prezentacja stylów konwersacji w różnych kategoriach kultur.

Spółeczeństwo jest przedmiotem badań socjologii i jako zbiorowość ludzi stanowi swoisty rodzaj rzeczywistości. Socjologia jako nauka zajmuje się w szczególności badaniem relacji zachodzących wśród ludzi oraz zależności łączących pojedyncze jednostki w całość. Spółeczeństwo to twór złożony z mniejszych lub większych grup jednostek. Grupy włączają nas w większe struktury, stanowiąc teren symbolicznych interakcji między uczestnikami, zajmującymi poszczególne pozycje i pełniącymi określone role społeczne. Osoby zajmują ustalone *pozycje społeczne* określające miejsce w strukturze, nadające im jednocześnie status. Każda pozycja ma swoją dynamikę i wiąże się z określonymi treściami kulturowymi. Wobec każdej istnieją jakieś oczekiwania, normy, wartości. Z każdą pozycją związana jest *rola społeczna*. Rola stanowi wszelkie oczekiwania, reguły właściwego dla danej pozycji zachowania. Jest ona także dynamicznym aspektem pozycji obrazującym sposób odwoływania się do systemów kulturowych. Zasadniczym elementem roli jest współgranie wielu czynników, np.: kultury, osobowości, innych ludzi, innych pozycji.⁷⁸ W pracy i poza nią ludzie wchodzą w interakcje z różnymi jednostkami. Natura tych interakcji jest niejednolita. Jednostka może zajmować wiele różnych pozycji społecznych. W ten sposób

⁷⁸ Sztompka P.: *Socjologia. Analiza społeczeństwa*. Wydawnictwo Znak, Kraków 2005.

tworzy się *układ pozycji*, wyznaczający struktury, do których należymy oraz systemy kulturowe, z którymi jesteśmy związani. Systemy kulturowe kierują naszym postrzeganiem i zachowaniem. Każdej pozycji społecznej odpowiada ustalony zbiór zachowań a suma tych zachowań tworzy *układ ról*. Sieci pozycji i ról społecznych oraz symbole kulturowe składają się na *strukturę społeczną*. Większe i bardziej formalne struktury, złożone z różnorodnych pozycji społecznych, których cechuje zróżnicowany udział we władzy, jak i duża liczba osób zajmujących każdą pozycję, nazywamy *organizacjami*. Cechą zasadniczą organizacji jest fakt, iż powstają one w jakimś określonym celu, tworząc systemy kulturowe związane z własnymi założeniami i strukturą.⁷⁹ Ludzie, należący do zbiorowości i uczestniczący w systemach społecznych, wchodzą w strukturalne zależności i relacje z innymi dzięki własnej aktywności. Max Weber zauważył, iż działania ludzkie są podstawowym tworzywem, z którego powstają wszelkie zjawiska społeczne. Społeczeństwo zaś, to złożony konglomerat działań ludzkich i ich konsekwencji. Każde ludzkie działanie jest obarczone pewnym sensem, czyli ma określone znaczenie społeczno-kulturowe. Zbiór znaczeń, symboli, reguł, norm, wartości i wzorów kierujących działaniem i zachowaniem ludzkim, określamy mianem kultury. Kulturowe aspekty społeczeństwa wyznaczają relacje, decydują o charakterze indywidualnej tożsamości ludzi i określają ich uczestnictwo w zbiorowościach. Wszystko, co istnieje i dzieje się w społeczeństwie określane jest mianem zdarzeń społecznych. Zdarzenia są polem, w którym zbiorowości jednostek podejmują wobec siebie nawzajem kulturowo wyznaczone i strukturalnie ukierunkowane działania, dzięki którym społeczeństwo nieustannie „staje się”.⁸⁰ Rozważania na temat społeczeństwa, w obrębie którego kulturowo kształtują się działania ludzkie można ująć w siedmiu punktach: demograficznym, grupowym, systemowym, strukturalnym, aktywistycznym, kulturalistycznym oraz zdarzeniowym. Wymienione perspektywy są wzajemnie komplementarne. Żadne społeczeństwo nie może istnieć bez wewnętrznych systemów i procesów, które nadają mu sens i podtrzymują jego istnienie, aktywizują i pozwalają dalej rozwijać się. Należy do nich *system komunikacji*, który pozwala na porozumiewanie się członków społeczności a w rezultacie wpływa na interakcje między nimi. Każda sytuacja społeczna jest nierozzerwalnie związana z komunikacją. Dla socjologii społeczeństwo oznacza określoną zbiorowość, ale także pewien rodzaj rzeczywistości.

Zaprezentowane w pracy definicje stanowią podstawę teoretyczną podjętego problemu. Badacze kultur zwracają uwagę, że analiza każdej kultury musi odbywać się zawsze w kontekście społeczności jej uczestników, którzy wytwarzają tę kulturę i zarazem egzekwują

⁷⁹ Turner J.H.: *Socjologia. Koncepcje i ich zastosowanie*. Zysk i S-ka, Poznań 1998,

⁸⁰ Sztompka P.: op.cit., s. 32.

jej zasady i wartości. Przystępując do badań nad kulturą organizacyjną w uczelni wyższej przyjęto, że uczelnia jest również zbiorowością zanurzoną w rzeczywistości społecznej, w której wyróżnia się grupy społeczne, system i strukturę. Aktywność uczestników jest odzwierciedleniem ich działań mających określone znaczenie i sens, nadawany przez panującą wewnątrz kulturę organizacyjną. Wszystko, co dzieje się w uczelni i co istnieje jako forma zachowania jej uczestników jest swoistego rodzaju zdarzeniem. Zdarzenie to dzieje się nieustannie, stanowiąc kontekst obecnych i przyszłych działań. W rozbudowanej strukturze uczelni widoczne są dwa obszary działań, które różnicują uczestników na co najmniej dwie grupy pracownicze. Podział widoczny jest w działaniach dydaktyczno-naukowych i administracyjnych. Badanie takiej kultury organizacyjnej wymaga wcześniej określenia zakresu i obszaru występowania elementów kultury. W pracy przyjęto pięć płaszczyzn stanowiących podstawę funkcjonowania uczelni, zawężających i definiujących obszar badań.

3.1. Istota kultury organizacyjnej i jej znaczenie dla komunikacji

3.1.1. Wyjaśnienie pojęcia i cech kultury organizacyjnej

Niniejszy rozdział zawiera definicje związane z pojęciem kultury organizacyjnej. Przegląd definicji został oparty o kontekst występowania kultury w określonej społeczności, która jest miejscem tworzenia i egzekwowania wytworów kulturowych. Ważnym ujęciem jest podział kultury na określone segmenty dokonany zarówno przez Piotra Sztompkę oraz przez Normana Goodmana. W rozdziale przeczytać można o istotnych cechach kultury organizacyjnej w oparciu o spostrzeżenia Geerta Hofstedeego. Zostały tutaj zamieszczone także informacje dotyczące elementów, składników kultury organizacyjnej oraz jej funkcji.

W literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele definicji kultury. Na uwagę zasługuje fakt, iż pod koniec XX wieku, wzrosło zainteresowanie problematyką kultury w aspektach społecznych. Znalazło to wyraz w rozwoju kierunków socjologii z zakresu kultury oraz specyficznym uwzględnianiu jej wymiarów we wszystkich analizach życia społecznego. Ogromne zróżnicowanie sposobów życia społecznego na świecie było podstawowym powodem pojawienia się sporej liczby definicji. Szerokie i uniwersalne rozumienie terminu można znaleźć w Encyklopedii Popularnej PWN, gdzie kulturę stanowi *„całokształt materialnego i duchowego dorobku ludzkości – gromadzony, utrwalany i wzbogacany w ciągu jej dziejów, przekazywany z pokolenia na pokolenie. W skład tak pojętej kultury wchodzi nie tylko wytwory materialne i instytucje społeczne, ale także zasady współżycia społecznego, sposoby postępowania, wzorce, kryteria ocen estetycznych i moralnych przyjęte*

przez ludzkość i wyznaczające obowiązujące zachowania.”⁸¹ Istota tak zdefiniowanej kultury obejmuje dorobek i wyznaczniki zachowań ludzkich, które są wspólne dla całej ludzkości, akcentując i podkreślając zarazem kulturowe elementy łączące wszystkich ludzi. Drugie znaczenie językowe pojęcia *kultura* wiąże się ze „stopniem doskonałości, sprawności w opanowaniu jakiejś specjalności, umiejętności itp.”. Odnosi się także do człowieka i oceny jego zachowania, tak więc kultura to: „wysoki poziom czego, zwłaszcza rozwoju intelektualnego i moralnego, ogłada, obycie, takt.”⁸² Metaforycznie spoglądając na sam wyraz *kultura* można uznać, iż wywodzi się z pojęcia kultywacji, czyli procesu polegającego na uprawie i ulepszaniu ziemi. Zazwyczaj jednak odwołujemy się do systemu wiedzy, ideologii, wartości, praw i codziennych rytuałów, czyli tego wszystkiego co składa się na charakterystykę danego społeczeństwa. Wiele definicji lapidarnych czy enumeratywnych, określa kulturę, jako „charakterystyczny styl życia danego ludu, sposób na życie”⁸³, czy też jako „całość obejmującą wiedzę, wierzenia, sztukę, moralność, prawo, zwyczaje i inne umiejętności nabywane przez człowieka jako członka społeczeństwa”.⁸⁴ Kultura jako cecha społeczeństwa kształtuje życie społeczne, nadając mu odpowiednią budowę. Jest tym wszystkim, czego człowiek uczy się w trakcie swojego życia. Treści kultury są przekazywane przez pokolenia, dlatego Norman Goodman nazwał kulturę: „świadomym, społecznie przekazywanym dziedzictwem wytworów, wiedzy, przekonań, wartości i oczekiwań normatywnych, które to dziedzictwo pomaga członkom danego społeczeństwa radzić sobie z pojawiającymi się problemami.”⁸⁵ Tak zdefiniowana kultura obejmuje nie tylko życie społeczne, ale przede wszystkim wywiera na niego wpływ. Ponieważ środowiska społeczne wchodząc w związki z innymi grupami tworzą organizacje, instytucje i narody, a wpływy kulturowe obserwuje się także w ich działalności. W obrębie każdej społeczności funkcjonują ludzie, których sposób życia jest w pewien sposób charakterystyczny i właściwy dla danej zbiorowości, a działania i myślenia podlegają obowiązującym wzorcom. Kultura łączy w sobie dwie konstatacje: *heterogeniczność zewnętrzną*, czyli różnorodność pomiędzy odmiennymi zbiorowościami oraz *homogeniczność wewnętrzną*, stanowiącą działania i myślenie członków w obrębie zbiorowości. Robert Bierstedt w sposób bardzo prosty sformułował kulturę, jako „wszystko to, co ludzie czynią, myślą i posiadają jako członkowie społeczności.”⁸⁶ Dzięki kulturze poszczególnych uczestników, organizacje zyskują coś bardzo ważnego i zasadniczego, coś co wpływa na cele, sposoby i na efekty ich

⁸¹ „Encyklopedia Popularna” PWN, Warszawa 1996r. s.123.

⁸² „Słownik Języka Polskiego” pod red. Elżbiety Sobol, PWN, Warszawa 1995.s. 369-370

⁸³ Goodman N.: *Wstęp do socjologii*, Zysk i S-ka, Poznań 2001. s. 37.

⁸⁴ Goodman N.: op. cit.

⁸⁵ Goodman N.: op. cit.

⁸⁶ Sztompka P: op.cit., s.233.

funkcjonowania. Tym czymś jest ich własna tożsamość. Kulturowe tło stosunków społecznych w organizacji dość jasno zaakcentował Czesław Sikorski. Jego badania nad społecznymi problemami zarządzania a w szczególności nad procesami adaptacji kulturowej do zmian technicznych i organizacyjnych przyczyniły się do zdecydowanego rozwoju wiedzy o problemach kultur w organizacjach. Nazywa on kulturę organizacyjną *zbiorem podzielanych w środowisku społecznym organizacji wzorów myślenia i zachowania*.⁸⁷ Rozpatrując taką definicję autor zauważa, iż na wspólne wzory myślenia i zachowania oddziałują dwa rodzaje czynników: wewnętrzne i zewnętrzne. Czynniki bowiem nadają odpowiedni kształt tym wzorom. Do wewnętrznych czynników Cz. Sikorski zalicza: cechy osobowościowe członków organizacji; tradycje kulturowe, będące wynikiem jej historii; istniejące rozwiązania organizacyjne; wpływy kadry kierowniczej. Inaczej rozpatrywane są czynniki zewnętrzne, które są rezultatem określonego rozwoju kulturowego danego społeczeństwa. Wpływ tych czynników przejawia się szczególnie w postawach członków organizacji. Ludzie przenoszą na jej grunt swoje doświadczenia, poglądy religijne i formy zachowań. Wszystko to stanowi tzw. wzory kulturowe, będące odzwierciedleniem wpływów różnych środowisk społecznych na danym terenie. Wszystkie czynniki tworzą spłot wzajemnych zależności, rezultatem których jest określona kultura organizacyjna, czy też częściej występowanie subkultur w organizacji. W zależności od pojawiających się sytuacji, każdy z tych czynników wpływa na kształtowanie się wspólnych wartości, norm, postaw i zachowań. Cz. Sikorski zwraca uwagę na oddziaływanie kultury organizacyjnej, mogące ułatwiać bądź utrudniać pracownikom zaspokajanie własnych potrzeb. Zaprezentowane definicje wskazują, że kulturę należy zawsze rozpatrywać w kontekście jakiejś społeczności, która ją wytwarza i egzekwuje. Dobrze jest przyjrzeć się rodzajom kultury, by zrozumieć jej zasięg i zakres. Tak więc, w obrębie kultury P. Sztompka wyróżnia trzy jej segmenty:

- *kulturę normatywną*, stanowiącą utrwalone kulturowe reguły, przejawiające się w normach i wartościach będących jej trzonem. W obrębie norm znajdują się właściwe zakazy i powinności, będące przyjętymi w danej kulturze działaniami i zachowaniami;
- *kulturę symboliczną*, zwaną „*kulturą idealną*”, zawierającą uznawane przekonania, poglądy czy idee. Określa ona przede wszystkim sposoby myślenia, definiuje znaczenia, ustala sens zdarzeń i zjawisk. C. Geertz definiuje ją jako system znaczeń i symboli regulujących działania społeczne. W jej obszarze można również doszukać się czynnika powinności i zakazu;
- *kulturę materialną*, na którą składają się wszelkie obiekty, które posiadamy lub którymi posługujemy się. Często dla określenia tej kultury używa się terminu „cywilizacja materialna

⁸⁷ Sikorski Cz.: *Motywacja jako wymiana. Modele relacji między pracownikiem a organizacją*. Difin, Warszawa 2004r.

lub techniczna”. Określa się ją jako specyficzną całość będącą zarówno zlepkiem kultury normatywnej, jak i idealnej.

Podobny podział proponuje N. Goodman. Dzieli kulturę na materialną i niematerialną. *Kultura materialna* to wszystkie dotykalne, konkretne wytwory społeczeństwa, czyli każdy fizyczny przejaw życia ludzi. Jest ona przekazywana kolejnym pokoleniom, niektóre jej wytwory są modernizowane, inne zaś ulepszone a jeszcze inne wypierane przez nowości techniczne. *Kultura niematerialna* jest duchowym wytworem społeczeństwa również przekazywanym przez pokolenia. Wtwory te stanowią ośrodek życia społecznego.⁸⁸ Kultura jako zbiór ważnych pojęć, często nie wyrażonych ale podzielanych przez członków społeczeństwa, obejmuje normy, wartości, postawy i wierzenia. Członkowie mogą uczestniczyć w kulturze regionu, w kulturze narodu, czy też w kulturze danej organizacji. Kultura określonej organizacji jest integralną częścią jej życia. O jej istnieniu wnioskuje się na podstawie obserwacji wspólnych zwyczajów, powiedzeń, działań i odczuć. Pojęcie „kultury organizacyjnej” bezpośrednio wywodzi się z terminu „kultura”. Nauka o organizacji i zarządzaniu bardzo często przyjmuje model kultury sięgający do nieobserwowalnych jej elementów. One zaś stanowią w rzeczywistości przyczynę zachowań i wszelkich wytworów ludzkich. Kultura organizacyjna jest zdecydowanie młodą kategorią pojęciową, jednak na jej temat można obecnie wiele powiedzieć. Zainteresowanie kulturą w przedsiębiorstwie sięga lat osiemdziesiątych. Wtedy to ukazała się praca Geerta Hofstede, znanego socjologa i badacza kultur, który jako jeden z pierwszych podjął się próby opisu problematyki zróżnicowania kultur narodowych w kontekście międzynarodowych stosunków gospodarczych, zarządzania przedsiębiorstwem oraz prowadzenia biznesu.⁸⁹ Obecna moda na zajmowanie się kulturą firm powoduje pojawianie się coraz to nowszych informacji i badań dotyczących jej wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstw. Od momentu pierwszych analiz dotyczących diagnozy kultur w organizacjach, zmieniło się na trwałe konceptowanie na temat przedsiębiorstw i przebiegających wewnątrz procesów. Kultura organizacyjna, choć określana na różne sposoby, posiada pewne podstawowe cechy. Opierając się na spostrzeżeniach Hofstede⁹⁰, kultura organizacyjna przede wszystkim jest:

- *holistyczna*, ponieważ obejmuje całość zjawisk związanych z funkcjonowaniem organizacji i stanowi kompleksowy system organizowania i działania przedsiębiorstwa;
- *historycznie zdeterminowana*. Stanowiąc konfigurację norm, wartości, zachowań

⁸⁸ Goodman N.: op.cit., s. 39

⁸⁹ Hofstede G.: *Culture's Consequences: International Differences in work related values*. Sage, Beverly Hills, London 1980.

⁹⁰ Hofstede G.: *Kultury i Organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 266-267

i przekonań odzwierciedla przede wszystkim historię danego przedsiębiorstwa. Jej materialne i duchowe aspekty są przekazywane z pokolenia na pokolenie;

- *powiązana z przedmiotami badań antropologicznych*. Antropologia społeczna (kulturowa), jest nauką o tradycyjnych i prymitywnych społecznościach ludzkich. Dla antropologa kultura obejmuje charakterystyczne wysublimowane działania, ale przede wszystkim ogromną sferę zwykłych, codziennych zachowań, takich jak: sposób pozdrawiania, jedzenia, okazywania uczuć, zachowania fizycznej odległości w kontaktach z innymi, itp. Dlatego też przedmiotem jej badań są rytuały i symbole. Symbole to znaki, których zadaniem jest zaprezentować coś innego niż one same sobą przedstawiają. Wyróżnia się znaki naturalne i konwencjonalne. Znak naturalny ma wewnętrzny, immanentny związek z tym, co przedstawia. Ważny jest tu specyficzny związek między tym, czym jest w rzeczywistości dany znak a tym, co on naprawdę w danym momencie prezentuje, lub z czym jest kojarzony. Symbole konwencjonalne nie mają naturalnego pochodzenia, są jedynie umownie przyjętymi w społeczeństwie znakami, np.: język, gesty, itp.;

- *tworem społecznym*. Stanowi to wszystko, co ludzie robią, myślą i posiadają. Każde społeczeństwo wytwarza sobie swoisty sposób życia, naturalny i oczywisty dla swoich członków, z jednej strony dziedziczony przez pokolenia a z drugiej uaktualniany w innowacje następnych pokoleń. Zatem kultura ma decydujący wpływ na kształtowanie się wspólnych wartości, norm, postaw, jak również wzorów zachowań organizacyjnych;

- *konceptą miękką*. Doskonałość organizacji tkwi zapewne w podzielanym przez wszystkich jej członków, sposobie myślenia, zachowania i odczuwania. Kultura korporacyjna jako miękka, całościowa koncepcja jest „psychologicznym majątkiem organizacji”⁹¹. Czynniki jej, określane przez socjologów jako „miękkie” mają istotne znaczenia. Kultura stanowi tak zwane „wspólne zaprogramowanie ludzi w danej organizacji”⁹²;

- *trudna do zmiany*. Badacze kultur reprezentują różne stanowiska. Dla niektórych, możliwość jakiegokolwiek zmiany jest zdecydowanie niemożliwa, zaś dla innych, zwolenników tzw. „korekty kursu”, zmiana jest realna i osiągalna. Jednak należy wiedzieć, że zmiana kulturowych wartości jest niezbędnym elementem dokonywania każdej zmiany organizacyjnej we wszystkich obszarach działań przedsiębiorstwa.⁹³ Celowa i ukierunkowana zmiana kultury w organizacji jest możliwa, ale ma pewne granice, których nie da się przekroczyć. Zaś proces rozwoju kultury jest sterowany jedynie warunkowo.⁹⁴ W większości krajów zachodnich kulturę utożsamia się z cywilizacją czy też pewnym wyrafinowaniem

⁹¹ Hofstede G.: op. cit., s. 55.

⁹² Hofstede G.: op. cit.

⁹³ Łucwicz J.: *Organizacyjne zachowania człowieka*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 62-63.

⁹⁴ Czerska M.: *Zmiana kulturowa w organizacji*, Difin, Warszawa 2003, s. 37.

intelektualnym, związanym z wykształceniem, sztuką i literaturą. Człowiek przez całe swoje życie przyswaja sobie pewne, charakterystyczne dla danego środowiska społeczne wzorce zachowania, myślenia i odczuwania. Najbardziej podatni na wpływy środowiskowe jesteśmy w okresie dzieciństwa, kiedy to najszybciej i najłatwiej uczymy się i przyswajamy formy zachowań. Nasze wzorce myślenia i odczuwania są kształtowane przez środowisko społeczne, w którym dorastamy. Ogół naszych wzorców stanowi zbiór doświadczeń życiowych, pozwalając nam w określonej sytuacji odpowiednio reagować, postępować i myśleć. W specyficzny sposób G. Hofstede określa wspomniane powyżej wzorce myślenia, odczuwania i zachowania. Traktuje je jako *zaprogramowanie umysłu*⁹⁵ dokonujące się i kształtujące na drodze socjalizacji. Kultura jest kolektywnym zaprogramowaniem umysłu, który wyróżnia jedną organizację, czy grupę społeczną nad inną.

Zaprezentowane definicje kultury nie oddają całości związanej z nią problematyki. Niemniej jednak starano się uzyskać efekt informacyjnego „zasycenia”. Na zakończenie rozważań dotyczących terminologii pojęć *kultura* i *kultura organizacyjna* należy zacytować definicję, najlepiej obrazującą podjęty problem badawczy. Jak trafnie zauważyli dwaj badacze: A. Furnham i B. Gunter: *„kultura stanowi społeczne spoiwo i wytwarza poczucie wspólnoty, przez co przeciwdziała procesom różnicowania, stanowiącym nieuniknioną część życia organizacji. Kultura organizacyjna oferuje wspólny system znaczeń, stanowiący podstawę komunikowania się i wzajemnego zrozumienia. Jeśli funkcje te nie są spełnione w zadowalającym stopniu, kultura może znacznie zmniejszyć wydajność organizacji”*⁹⁶ Dodatkowo przytaczając definicję Clifforda Geertza stwierdzić należy, iż *„komunikacja jest środkiem, za pomocą którego ludzie komunikują, zachowują, rozwijają swoją wiedzę o postawach wobec życia. Komunikacja jest symbolem znaczeń pozwalającym ludziom interpretować swoje doświadczenia i kierować swym działaniem”*.⁹⁷

3.1.2. Składniki kultury organizacyjnej

Wyróżnienie poszczególnych poziomów kultury w organizacji oraz ich szczegółowa charakterystyka jest główną treścią rozdziału. W tym miejscu omówione zostały poziomy kultury według Edgara Scheina a dodatkowo zwrócono uwagę na poszczególne elementy kultury organizacyjne w ujęciu różnych badaczy. Najlepiej prezentuje te ujęcia tabela nr 5.

Kulturą organizacyjną zainteresowani są badacze z różnych krajów. Dostrzeżono bowiem niebagatelny jej wpływ na efektywność korporacji. Stało się więc oczywiste,

⁹⁵ Hofstede G.: op. cit., s.38-39.

⁹⁶ Furnham A., Gunter B.: *Corporate Assessment*, London 1993

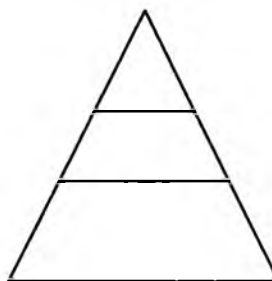
⁹⁷ Geertz C.: *Interpretacja kultury. Wybrane Eseje*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005

że elementy kultury są ważnym czynnikiem w zarządzaniu. Każda organizacja posiada pewną właściwość, niewidoczną a zarazem specyficzną w funkcjonowaniu, określaną jako „osobowość” konkretnego przedsiębiorstwa.⁹⁸ Przejawem tak definiowanej kultury są określone sposoby zachowania i reakcji jednostek oraz grup społecznych w sposobie rozwiązywania konfliktów, w wyrażanych sądach, opiniach i postawach, nawet w wyposażeniu i estetyce biur. Kultura organizacyjna jest wszechobecna. Stanowi element zachowania każdego uczestnika organizacji. Jest obecna w różnych jej częściach, stanowiąc nieodłączny element stosunków międzyludzkich. Zdecydowanie wnikliwą definicję pojęcia „kultura organizacyjna” podaje Edgar Schein. Według autora *„kultura organizacyjna jest zbiorem dominujących wartości i norm postępowania, charakterystycznych dla danej organizacji, podbudowany założeniami co do natury rzeczywistości i przejawiający się poprzez artefakty – zewnętrzne, sztuczne twory danej kultury”*.⁹⁹

Zjawisko kultury organizacyjnej, tak szeroko definiowane, zawiera wiele charakterystycznych elementów. Definicja kultury Scheina a w szczególności stworzony model kultury organizacyjnej, reprezentuje jedno z najszerszych opisów rozważanego zjawiska. Przez wielu badaczy sam model jest traktowany jako definicja pojęcia kultury organizacyjnej. Wyodrębnia on w kulturze kilka podstawowych wzorców, które nazywa *poziomami kultury*.¹⁰⁰

Rys. 12: Model Edgara Scheina: poziomy kultury organizacyjnej

Artefakty – widoczne i uświadamiane
Normy i wartości – częściowo widoczne i uświadamiane
Założenia – całkiem niewidoczne i nieuświadamiane



Źródło: (red.) Koźmiński A.K., Piotrowski W.: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*

Rysunek nr 12 prezentuje model poziomów kultury organizacyjnej. Takie podejście przedstawia kulturę organizacyjną w trzech kategoriach: założeń, norm i artefaktów.¹⁰¹ Określenie elementów kultury na trzech poziomach stanowi przełom w definiowaniu tego terminu. E. Schein w swym modelu zakłada konsekwentną zależność między poszczególnymi poziomami kultury. Podstawowe założenia dają początek normom

⁹⁸ Koźmiński A..K., Piotrowski W. (red. nauk.): *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. PWN, Warszawa 1996, s.437-438.

⁹⁹ Koźmiński A..K., Piotrowski W. (red.): op. cit., s. 439.

¹⁰⁰ Kilmann R.H.: *Corporate Culture*, „*Psychology Today*”, April 1985, s. 63.

¹⁰¹ Armstrong M.: *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna ABC, Kraków 2000, s. 152.

i wartością, te zaś determinują pojawiające się artefakty i produkty organizacyjne. Artefakty (artefacts) – to widoczne i namacalne aspekty kultury organizacyjnej. Stanowią obserwowalny komponent kultury należą do materialnych jej elementów. Można do nich zaliczyć: strukturę organizacyjną, procedury, systemy i zachowania organizacyjne oraz sformalizowaną strategię organizacji. Artefakty są łatwym przedmiotem badań. Można je zaobserwować, czy też przeprowadzić analizę dokumentów. Obserwowalnymi elementami są też zachowania, rytuały i mity. Z artefaktów można się wiele dowiedzieć na temat otoczenia pracy, języka jakim posługują się członkowie organizacji (z notatek służbowych, ze sposobów, w jaki ludzie zwracają się do siebie, ze sposobów rozwiązywania konfliktów, itp.). Artefakty dzielą się na artefakty językowe (język, mity, legendy); artefakty behawioralne (rytuały, ceremonie); artefakty fizyczne (sztuka, technologia, przedmioty materialne). Normy i wartości (norms and values) - stanowią środkowy poziom kultury, słabo obserwowalny. Uczestnicy organizacji wyrażając swoje poglądy i postawy dają badaczowi informację o normach i wartościach panujących wewnątrz danej organizacji. Wartości są z reguły wspólne dla całego przedsiębiorstwa. Im wartości są silniejsze, tym większy wpływ wywierają na zachowanie. Istnieją także wartości, o których się nie mówi, są one osadzone głęboko w kulturze organizacji i wzmacniane przez zachowania kierowników. Takie wartości mają bardzo dużą moc wywierania wpływu. Wartości takie dają się przełożyć na rzeczywistość poprzez normy i artefakty. Można je również wyrazić dzięki środkom językowym, rytuałom i mitom. Normy są właśnie niepisаныmi zasadami postępowania, regułami stanowiącymi nieformalne wskazówki postępowania. Ich znaczenie jest ogromne, bowiem mogą one wywierać mocną presję na zachowanie. Podstawowe założenia (basic assumptions), stanowiące „rdzeń kultury”, są podstawą dla innych komponentów kultury. Niestety te założenia są nieobserwowalne, więc trudno je badać. Jest to najgłębsza, a jednocześnie najtrwalsza i najtrudniejsza do rozszyfrowania warstwa kultury. Bardzo często założenia te funkcjonują jako podstawowe i niekwestionowane, odnoszące się do: natury człowieka, do relacji międzyludzkich, do samej organizacji, również do natury otoczenia i relacji z otoczeniem.¹⁰² Wchodząc w bardziej dogłębną analizę poziomów kultury według Scheina, zwracamy uwagę na ich istotę. Najtrudniejszy poziom, leżący na samym dnie, stanowi rdzeń kultury. Ludzie nie mogą ani go zaobserwować, ani też uświadomić sobie faktu jego istnienia. Podstawowe założenia w dużej mierze są po prostu rozwiązaniem zagadki o egzystencji ludzkiej i istnieniu natury.¹⁰³ Stanowią jakby całość doświadczeń człowieka, zarówno egzystencjonalnych, jak i moralnych. Sfera rdzennych założeń kultury obejmuje

¹⁰² Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.): op.cit., s. 441

¹⁰³ Bartnicki M. Kryś R., Stachowicz J.: *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 1986.

także stosunek ludzi do czasu oraz rozumienia zależności, jaką wywiera czas na poszczególne elementy kultury. Przeszłość, teraźniejszość i przyszłość jest odmiennie określana w różnych kulturach. Również podejście do sekwencyjności i synchroniczności działań wykazuje dyferencje kulturowe. Kwestie te przedstawia Fons Trompenaars, jeden ze znakomitych badaczy kultur międzynarodowych. Trudno uświadamiany poziom, mający zarazem niebagatelne znaczenie dla pozostałych komponentów kultury, jest najbardziej chyba dostępny i odczuwalny w kontaktach z innymi kulturami. Znaczącą kwestią jest podejście do wykonywania działań w czasie, którą najpełniej przedstawił Edward Hall, zauważając istnienie różnic w wykonywaniu działań w czasie, biorąc pod uwagę różne społeczeństwa. Badacz wyodrębnił dwa podejścia do czasu: monochroniczne (sekwencyjne) i polichroniczne. W podejściu monochronicznym bazuje przekonanie, iż w krótkim czasie można wykonać tylko jedną czynność. Dlatego też dużą wagę przywiązuje się tu do dokładności w realizacji planów, punktualności, i precyzji w organizowaniu czasu. Ujęcie polichroniczne cechuje wykonywanie więcej niż jednej czynności w określonym czasie. Generalnie wszelkie harmonogramy są podporządkowane występującym w danej chwili relacjom. Środkowy poziom kultury według Scheina stanowią normy i wartości. Sfera ta jest także trudnym obszarem badawczym, słabo zauważalnym i obserwowalnym. Dzielimy je na normy i wartości deklarowane i przestrzegane. Normy są obszarem działań, określają zachowania, preferowane a nawet pożądane. Odrzucenie norm naraża na pewne sankcje społeczne. Natomiast wartości, jako idealne stany, dzielą się na instrumentalne i moralne. Pierwsze stanowią uczucia satysfakcji czy niezadowolenia, zaś drugie wiążą się z dumą lub upokorzeniem. Najbardziej widoczną warstwą w modelu Scheina są artefakty i produkty. Na podstawie obserwacji tego poziomu można wyciągnąć wnioski dotyczące postaw oraz sfery wartości i podzielanych norm.

Badania nad kulturą prowadzone w uczelni wyższej objęły te płaszczyzny funkcjonowania, stanowiące najbardziej wyrazisty zbiór elementów:

- płaszczyznę zarządzania i procesy organizacyjne: planowanie, ustalanie celów i działań, organizowanie struktury organizacyjnej, kierowanie i kontrolowanie;
- płaszczyznę podejmowania decyzji jako procesu zbierania i przetwarzania informacji o przyszłych działaniach z uwzględnieniem mechanizmów podejmowania decyzji;
- płaszczyznę kontaktów interpersonalnych obejmujących stosunki społeczne;
- płaszczyznę współpracy, przyjmując ją za aspekt budowania relacji pracowniczych;
- płaszczyznę konfliktów, jako relację osób realizujących zadania w tej samej strukturze.

Diagnoza pięciu zewnętrznych i obserwowalnych składników pozwoliła zidentyfikować kulturę organizacyjną uczelni.

Tab. 5: Poziomy kultury organizacyjnej

Badacze kultur	Składniki kultury	Charakterystyka składników kultury
Goodman, Sztompka, Hofstede, Schein, Trompenaars, Armstrong, Williams, Dobson, Walters,	WARTOŚCI	<p>...są trudne do obserwacji; jednak uznawane za swoisty drogowskaz postępowania w organizacji, wskazują co jest dobre a co złe; są to najlepsze stany rzeczy i sytuacje, do których się dąży (idealny stan, do którego dążą członkowie społeczności); na system wartości składają się:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ określenie celów, ku którym mierza przedsiębiorstwo, ▪ sposoby kontroli zachowań, ▪ typy akceptowanych relacji z otoczeniem, ▪ zestaw cech u pracowników, cenionych lub karanych, <p>...są często nieracjonalne i nieświadomione, ale są wcześniej wyuczone i dlatego trudne do zmiany.</p> <p>...są to niepisane, wyraźnie artykułowane zasady postępowania, tzw. nieformalne wskazówki, jak należy się zachowywać, czego unikać, do czego dążyć; muszą być przestrzegane przez każdego uczestnika, dlatego często są odbierane, jako społeczna kontrola; bardzo często norma kojarzona jest z wartością, stanowiąc jej dopełnienie,</p> <p>..stanowią wierzenie lub akceptację określonych wartości; nie są jednak poparte odpowiednią wiedzą empiryczną, która umożliwiłaby uznanie ich za prawdziwe; są ideologią oraz często światopoglądem; wyjaśniają one często całość doświadczenia człowieka; przekonania definiowane jako światopogląd nigdy nie może być udowodniony, ale stanowi zawsze przyjęty akt wiary,</p> <p>...jest to określony sposób czy predyspozycja reagowania na dany obiekt lub pomysł; jest uwarunkowana doświadczeniem człowieka; jest psychologiczną dyspozycją osoby do działania; wyróżnia się postawy pozytywne, negatywne i neutralne,</p> <p>Znaki konwencjonalne nie mają naturalnego pochodzenia, są arbitralnie stworzonymi słowami, gestami, przedmiotami, obrazami; zyskują one znaczenie dzięki umowie (konwencji) społecznej; symbolem może być: język, gesty; kultura organizacyjna oferuje wspólny system znaczeń, będący podstawą komunikowania się i wzajemnego zrozumienia;</p> <p>...jest tym wszystkim, czego człowiek uczy się w trakcie swojego życia; treści kultury są przekazywane przez pokolenia; jest świadomym i społecznie przekazywanym dziedzictwem wytworów, wiedzy, przekonań, wartości i oczekiwań; przekazywana wiedza pomaga kolejnym pokoleniom radzić sobie z problemami, zapobiega też popełnianiu tych samych błędów,</p>
Sztompka, Hofstede, Schein, Armstrong,	NORMY	
Goodman, Hofstede, Armstrong, Williams, Dobson, Walters, Hendy,	PRZEKONANIA	
Armstrong, Williams, Dobson, Walters,	POSTAWY	
Hofstede, Schein, Geetz, Deal, Kennedy, Furnham, Gunter, Sikorski,	SYSTEM ZNACZEŃ I SYMBOLI	
Goodman,	WIEDZA	

Źródło: opracowanie własne

3.1.3. Funkcje kultury organizacyjnej

W tym miejscu zostały przedstawione najważniejsze funkcje jakie spełnia kultura w organizacji. Czytelnik może zapoznać się, między innymi z poglądami Czesława Sikorskiego i Edgara Scheina.

Istnieje jeszcze wiele definicji określających kulturę organizacyjną. Własną definicję kultury organizacyjnej zaprezentowali: Allan Williams, Paul Dobson i Mike Walters. Według nich *„kultura organizacyjna to powszechnie podzielane i względnie stałe przekonania, postawy i wartości, które istnieją w organizacji.”* Ta definicja pomija sferę założeń podstawowych oraz artefaktów i produktów. Kolejną definicją jest propozycja Charlesa Handy`ego, określająca kulturę organizacyjną jako: *„głęboko zakorzeniony zbiór przekonań odnośnie tego w jaki sposób organizować pracę, nagradzać ludzi i ich kontrolować.”* Michael Armstrong prezentuje natomiast definicję pojęcia „kultura przedsiębiorstwa” (corporate culture), stwierdzając, iż stanowi ona *„wzór wartości, norm, przekonań, postaw i założeń, które nie muszą być sformułowane, ale które kształtują zachowanie ludzi i sposoby realizacji zadań.”*¹⁰⁴ Autor definiując w ten sposób kulturę przedsiębiorstwa zwraca uwagę, że jest ona czynnikiem mającym zasadniczy wpływ na cele organizacji, na podzielany system wartości i na normy zachowań organizacyjnych. Terrence B. Deal i Allan A. Kennedy używają też terminu „kultura przedsiębiorstwa”, jednak w odmienny nieco sposób starają się określić to pojęcie. Według autorów *„kultura jest systemem nieformalnych zasad, informującym, jak ludzie mają się zwykle zachowywać”*.¹⁰⁵ Podejście Deala i Kennedy`ego prezentuje raczej opis zachowania przedsiębiorstwa, na podstawie widocznych aspektów kultury. Badacze zwracają uwagę na zachowania organizacyjne oraz na działania organizacji w otoczeniu. Stąd też tak zaprezentowana definicja może być wykorzystana na określenie marketingowej orientacji przedsiębiorstwa. Kultura w ujęciu organizacyjnym spełniać może wiele funkcji i może służyć wielu celom. E. Schein wyróżnił funkcje kultury ze względu na¹⁰⁶;

- *problemy związane z dostosowaniem zewnętrznym;*

Kultura w tym zakresie umożliwia przede wszystkim zrozumienie misji i strategii organizacji, identyfikację jej celów oraz integrację uczestników. Kultura oferuje również swoim uczestnikom jednolite sposoby pomiaru i kryteria oceny efektów. Umożliwia ulepszanie środków i przeformułowanie celów. Najważniejsza jest zgoda uczestników, co do spraw strategicznych organizacji. Jest ona wiodącą siłą w osiągnięciu efektywnych działań.

- *problemy związane z funkcjonowaniem wewnętrznym organizacji;*

¹⁰⁴ Armstrong M.: *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna ABC, Kraków 2000, s.149.

¹⁰⁵ Armstrong M.: op.cit., s. 150.

¹⁰⁶ Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.): op.cit., s.442-443

Wewnętrzna integracja przyczynia się do współdziałania i współpracy na rzecz realizacji strategii firmy. Oferuje wspólny język i aparat pojęciowy, definiuje granice grupy oraz wyznacza zasady władzy i kryteria statusu. Istnienie wspólnego języka jest warunkiem porozumiewania się. Często jednak język jest tym elementem, który dzieli pracowników na „dół” i „górze”. Kultura ma za zadanie określić kto jest a kto nie jej uczestnikiem. Konflikty występujące na tle władzy przysparzają wielu negatywnych emocji, ale dzięki kulturze informującej nas, co należy a co nie należy robić, takie emocje zdarzają się rzadko. Kultura, oferując nam wspólny system wartości pozwala na określenie, w jaki sposób osiąga się i utrzymuje autorytet. Dobra znajomość kultury organizacyjnej oraz jej przestrzeganie zaspakaja występującą dość często potrzebę bezpieczeństwa i afiliacji. Dodatkowo kultura wytwarza sobie wspólny system wzmocnień, tłumacząc uczestnikom, co jest dla nich karą a co nagrodą. Kryteria nagradzania i karania dają podstawę dla oceny zachowań, decyzji, postaw a nawet i motywacji wśród pracowników. Można zatem uznać, iż ważną jej funkcją jest ograniczanie niepewności. Dlatego oferowane przez kulturę różne ideologie, czy religie mają duże znaczenie, pomagając redukować stres i lęk wynikający z niepewności. Funkcje kultury nastawione na zewnętrzne dostosowanie się pomagają redukować niepewność wynikającą z funkcjonowania organizacji w zmieniającym się otoczeniu, zaś funkcje zapewniające wewnętrzną integrację – redukują wewnętrzną niepewność.

Nieco inne podejście do funkcji kultury w organizacji przedstawia Czesław Sikorski. Uważa, że w kulturze należy dostrzegać nie tylko zjawiska pozytywne, ale i negatywne. Takie podejście pomaga w poprawnym definiowaniu funkcji kultury w organizacji. Wyróżnia się trzy podstawowe jej funkcje: integracyjną, percepcyjną i adaptacyjną.¹⁰⁷ Procesowi wyodrębniania się określonej grupy społecznej towarzyszy nieodłącznie inny proces. Dochodzi wówczas do formułowania się kultury, czyli kształtowania się wspólnych i podzielanych przez wszystkich członków wzorów myślenia, wierzeń i uczuć, na drodze wspólnych doświadczeń i wspólnego uczenia się. Niewątpliwie wzory te stanowią wartość decydującą o tożsamości tworzącej się grupy. Dlatego też określenie kultury, jako „kleju” utrzymującego organizację w całości, jest zdecydowanie trafione. Kultura zapewnia poczucie przynależności, obejmując to, co wspólne a pomijając to, co różnicujące i indywidualne. Z takich rozważań wyłania się forma integracyjnej funkcji kultury. Niewątpliwie funkcja ta wiąże się z wypracowaniem wspólnego języka i jednolitych zachowań organizacyjnych, pomagając w określeniu granic tworzącej się grupy. Sikorski rozpatrując funkcję integracyjną zwraca uwagę na jej stronę pozytywną i negatywną. Pozytywne strony można dostrzec w identyfikacji pracowników z organizacją, zaś negatywne – w zbyt silnej integracji,

¹⁰⁷ Sikorski Cz.: *Kultura organizacyjna i jej odmiany. Zapiski z podróży*. Adam Marszałek, Toruń 2000, s.23-27

doprowadzającej do radykalnej izolacji członków od innych społeczności. Pojawiające się wówczas formy zachowań doprowadzają do zbytniego etnocentryzmu i ksenofobii. Traktowanie własnej kultury jako zbioru słusznych, właściwych i normalnych zachowań, nie jest jeszcze czymś złym. Jednak w skrajnej postaci może etnocentryzm przyjąć formę obronną czy antagonistyczną. Myślenie o własnej organizacji w kategoriach określonej tożsamości jest ważnym elementem działań motywacyjnych dla jej uczestników, nadającym organizacji charakteru wyrazistości na tle innych firm. Jednak, przy narastającej sile integracji wewnętrznej członków określonej grupy, daje się zaobserwować pewne zachowania przybierające postać niebezpiecznej ksenofobii z podziałem na „swoich” i na „obcych”. Działania ludzi w grupach muszą być wsparte nieustannym poczuciem sensu uczestniczenia w danej rzeczywistości. Dlatego też, percepcyjna funkcja kultury ma istotną wartość dla sposobu postrzegania otoczenia i nadawania znaczenia społecznemu życiu w organizacji. Dostarczana dzięki percepcji informacja pozwala na samokontrolę oraz utrzymanie określonego porządku i sposobu rozumienia rzeczywistości. Pozytywna strona tej funkcji polega na dostarczaniu członkom grupy schematów poznawczych, pomagających im w rozumieniu otoczenia. W taki właśnie sposób dochodzi do kształtowania się stereotypów kulturowych, ułatwiających redukcję nadmiaru informacji i unikanie ciągłego wysiłku definiowania otaczającej rzeczywistości. Stereotyp wprowadza ład i porządek w otoczeniu, pozwala na jednoznaczną ocenę postrzeganych zjawisk. Czasami jednak ma miejsce odrzucanie tego, co do stereotypu nie należy. Pewność i rozumienie otaczającej rzeczywistości zależy w dużej mierze od panującej kultury. Możliwe bowiem do poznania jest tylko to, na co dana kultura pozwala. Kurczowe trzymanie się stereotypów kulturowych sprowadza się do upraszczania sobie życia. Wstrzymywanie docierających informacji, zanik umiejętności ich oceny przez pracowników naraża organizację na niepowetowane straty, spadek aktywności i efektywności działań. W obecnych czasach rynek zewnętrzny nie pozwala firmom na taki zastój. Muszą one prężnie i efektywnie funkcjonować, porażka jest ogromną stratą. Niezwykle istotna jest tutaj *teoria dysonansu poznawczego*, autorstwa Leona Festingera. Wyjaśnia ona postawy i zachowania ludzkie, dążące do ciągłego unikania stanu wątpliwości. Dostrzegane przez ludzi sprzeczności między poznawanymi faktami prowadzą do stanu irytacji i napięcia, w wyniku którego stosowane są działania redukujące rozbieżności. W konsekwencji prowadzi to do odrzucania informacji, nie dostrzegania przedmiotów i sytuacji zniekształcających klarowny stereotyp. Dla efektywności działań każda organizacja powinna unikać zagrożeń związanych ze zbyt wyraźnym i szybkim rozwojem wśród swoich członków myślenia stereotypowego.

Cz. Sikorski zauważa istnienie ścisłego związku między funkcją percepcyjną a funkcją adaptacyjną, polegającą na stabilizowaniu rzeczywistości. Adaptacyjna funkcja kultury z jednej strony utrwała poczucie stabilizacji a z drugiej – pozbawia korzyści płynących z niekonwencjonalnych działań. Kultura odgrywa znaczącą rolę w zmniejszaniu niepewności, jednocześnie dostarczając uczestnikom wzorów działań przystosowawczych. Poczucie pewności jest typowe dla działań rutynowych, zaś współczesne otoczenie organizacji jest nieprzewidywalne i wymaga od organizacji szybkich decyzji. Bezmyślne i machinalne działania niosą dla organizacji wiele niekorzystnych wpływów. Współcześnie organizacje działają w złożonych i zmiennych warunkach otoczenia, przez co muszą być nastawione na osiągnięcie różnorodnych celów, stosując różne metody ich realizacji. Obecnie od uczestników organizacji oczekuje się wyobraźni, pomysłowości i zdolności inicjowania nowych, kreatywnych działań. Dominującym wzorem zachowań staje się niekonwencjonalność i tolerancja dla odmiennych sposobów myślenia i działania ludzi.

Każda organizacja jest zjawiskiem kulturowym. Mając na uwadze różne organizacje mówimy, że mamy do czynienia z odmiennymi wzorami kulturowymi. Niejednorodne aspekty kultury stanowią wartości podstawowe przedsiębiorstwa a w połączeniu z celami ekonomicznymi nadają sens jego działalności, określając obszar funkcjonowania. Ważnym aspektem są także formy współistnienia jednostki z innymi pracownikami, miejsce klientów i klientów, sposoby ich traktowania, czy znaczenie różnych funkcji w przedsiębiorstwie. Podejście to wyłania jeszcze jeden przejaw kultury: sposób komunikowania się wewnątrz organizacji oraz firmy z otoczeniem. Brak lub zła informacja może skutkować popełnieniem błędów podczas działań. Ważne zatem staje się zwrócenie uwagi na procesy porozumiewania się oraz kształtowanie kultury informacyjnej. Kultura firm zawierać powinna przede wszystkim aspekty: sposoby wykonywania pracy, formę stosunków międzyludzkich, formę uczestnictwa w zarządzaniu, sposoby rozwiązywania konfliktów, sposoby identyfikacji z przedsiębiorstwem, czy aspekt zarządzania informacją. Kultura organizacyjna wspiera pozytywne postawy pracowników oraz tworzy warunki do skutecznego porozumiewania się.

3.2. Przejawy kultury organizacyjnej i jej wpływ na sposób komunikowania się wewnątrz organizacji

Rozdział ten prezentuje podstawowe i zasadnicze przejawy kultury panującej w organizacjach, szczególnie czym kultura się zajmuje i czemu służy. Zaprezentowane poszczególne wymiary kultur i ich charakterystyka pozwala lepiej zrozumieć aspekt jej funkcjonowania w organizacji. W tej części pracy można znaleźć też opis orientacji kulturowych i wynikających z nich typów kultur.

Podstawowym przejawem kultury organizacyjnej jest specyficzny sposób myślenia, odczuwania i działania pracowników. Istotą każdej kultury jest fakt, iż istnieje i stanowi o niepowtarzalności, unikatowości i wyjątkowości organizacji. Wpływa nie tylko na pożądane zachowania organizacyjne, ale jest budulcem wewnętrznej tożsamości firmy i jej wizerunku. Nie łatwo jest zdefiniować kulturę w organizacji a jeszcze trudniej jest ją zrozumieć i zmienić. Ludzie tworząc organizacje, współdziałają, współreagują, projektują i scalają. Kultura stanowi zwarty i ukryty w umysłach ludzi sposób życia, postrzegania świata, rozwiązywania konfliktów, wspólnego dzielenia poglądów. Ma charakter scalający i stabilizujący, ale też jednoczący i zmniejszający niepewność. Kultura jest całością stosunków, postaw, wartości i przekonań panujących w organizacji. Dzięki niej organizacja może zachować swoją ciągłość poprzez wiązanie teraźniejszości z przeszłością. Kultura organizacyjna to filozofia sposobu organizowania działań firmy oraz zachowań jej członków. Termin „organizacja” wywodzi się z języka greckiego, pochodzi od słowa *organizo*, które oznacza tworzenie uporządkowanych i harmonijnych całości. Całości są wyodrębnione z otoczenia i uporządkowane wewnętrznie, tworząc instytucje. Natomiast sposób powiązania ze sobą zbiorów elementów wewnątrz instytucji przesądza o strukturze organizacji, dzięki której układ ten może funkcjonować jako system całości.¹⁰⁸ Taka definicja wskazuje nam na występowanie cech wspólnych wszystkich instytucji. Najważniejszą cechą, łączącą organizacje jest rzeczywistość społeczna. Wiadomo jest, iż ludzie tworzą i rozwijają organizacje. Czynią to dla realizacji założonych celów, zadań i funkcji. Z drugiej strony ludzie są tworem organizacji. Dlatego często, powiązane ze sobą jednostki i grupy wspólnie realizujące określone cele i zadania, nazywamy społecznym podsystemem organizacji. Rzeczywistość społeczna tworzy strukturę, wyznaczającą każdemu określone miejsce w firmie. Uświadamia ona również, czego się od nas oczekuje oraz jak powinniśmy myśleć i postrzegać otoczenie firmy. Świat społeczny w każdej organizacji jest uporządkowany w specyficzny sposób, a sama struktura organizacji zapobiega pojawianiu się wewnętrznego chaosu. Jeśli struktura jest zbyt silna, wówczas pojawiają się różnorodne ograniczenia i ucisk ze strony systemu społecznego. Strukturę społeczną stanowią podstawowe jej składniki, które tworzą sieć powiązanych ze sobą: pozycji społecznych; symboli kulturowych związanych z tymi pozycjami; ról wyznaczonych przez scenariusze kulturowe; potrzeb osobistych i oczekiwań innych ludzi. Sama struktura pojawia się kiedy pozycje są ze sobą powiązane, zaś pełnione przez ludzi role w ramach jednej pozycji podlegają oddziaływaniu i same też oddziałują na role pełnione w ramach innych pozycji.¹⁰⁹ Sieci powiązanych ze sobą pozycji

¹⁰⁸ Koźmiński A.K., Piotrowski W(red.): *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1996, s.45.

¹⁰⁹ Turner J.H.: *Socjologia. Koncepcje i ich zastosowanie w sieci*. Zysk i S-ka, Poznań 1998,

cechują się w szczególności: liczbą różnych rodzajów pozycji, liczbą osób zajmujących poszczególne pozycje oraz charakterem powiązań między pozycjami. Na naturę powiązań składa się ich siła, czas trwania pozycji oraz gęstość powiązań między nimi.

Każda organizacja składa się z celów, struktury, ludzi i techniki, czyli głównych składników powiązanych ze sobą i wzajemnie na siebie wpływających. Najważniejszym i najbardziej różnym od innych składnikiem organizacji są ludzie, czyli społeczny podsystem organizacji. Cała reszta, cele, struktura i technika należą do podsystemu sztucznego, stanowiącego instrumenty działania. Jednostki i grupy społeczne są systemami naturalnymi. Ludzie stanowią podstawowy i fundamentalny, a zarazem najbardziej zawodny składnik organizacji. Jednak bez nich organizacje nie mogłyby istnieć, żyć i rozwijać się. Jednostki wnoszą do wnętrza swoje potrzeby nie tylko biologiczne, ale przede wszystkim kulturowe, swoją świadomość, inteligencję, umiejętności, wartości, postawy wobec świata, itp. Systemy techniczne są programowane i sterowane, zaś ludźmi się kieruje. Uczestnicy organizacji są świadomi, że wszystko, co składa się na firmę (poza ludźmi), jest tylko ich wytworem i może być zmieniane. Dlatego też funkcjonowanie organizacji toczy się nie tylko w ramach istniejących struktur i reguł, nadając jej konkretny kształt. Ludzkie działania wpływają na nieformalne i niesformalizowane wartości, zasady, style i wzory organizacyjne. Sposoby oceniania samych uczestników, jak i oceniania przez nich zjawisk życia w firmie, podporządkowanie ideologii i inne własne sposoby zachowań pracowników składają się na kulturę w organizacji. W organizacji wyróżnia się powiązane ze sobą trzy poziomy życia społecznego uczestników. W podsystemie społecznym możemy zatem wyróżnić: poziom jednostkowy (zróżnicowane osobowości); poziom grupowy (mechanizm powstawania i funkcjonowania grup społecznych); poziom kulturowy (decydujący o klimacie społecznym).¹¹⁰ Każdą organizację cechuje określony społecznie klimat, inaczej kultura organizacyjna. Przekształcenie organizacji w system kulturowy następuje w wyniku procesu interpretacji kulturowej jej członków. Uczestnicy uzgadniają między sobą sposób rozumienia rozmaitych elementów składających się na organizację formalną, takich jak: misja, cel, hierarchia i ich ważności; środki realizacji celów związane z podziałem pracy i władzy; wymagania i cechy systemu komunikowania się; elementy technologii; ocena skutków działalności; rodzaje nagród i kar. Interpretacja polega na przełożeniu elementów organizacji formalnej na język zrozumiały dla wszystkich uczestników, czyli nadanie znaczeń wspólnie podzielanych i jednoznacznie rozumianych. Kształt kultury organizacyjnej zostaje zdefiniowany przez kilka zasadniczych czynników: wpływ kultury narodowej i kultur środowiskowych; cechy samej organizacji formalnej; cechy osobowościowe członków

¹¹⁰ Koźmiński A.K., Piotrowski W(red.): op.cit., s.56.

organizacji.¹¹¹ Wpływ kultury na organizację zależy bez wątpienia od stopnia nasilenia pewnych cech kultury organizacyjnej. Na siłę kultury składają się w szczególności trzy cechy:

- *wyrzistość wzorów kulturowych* – czyli stopień jasności wyobrażenia na temat tego, co pożądane i niepożądane. Poglądy są bardziej wyraziste, gdy pracownicy mają mniej wątpliwości do własnych przekonań;
- *stopień upowszechnienia* – czyli siła z jaką członkowie organizacji akceptują określony typ kultury. Stopień upowszechnienia będzie tym większy, im mniejsze będzie zróżnicowanie kulturowe uczestników. W większych organizacjach trudniej jest zaakceptować większą liczbę identycznych wzorów kulturowych;
- *głębokość zakorzenienia* – wyraża się w stopniu przyswojenia wzorów kulturowych. Duże przywiązanie pracowników do wzorów kultury skutkuje głębszym jej zakorzenieniem.

Organizacja może być nie tylko produktem kultury, ale równocześnie jej inspiratorem. Organizacje, których wizerunek kształtuje kulturę ich uczestników mają większe możliwości efektywnej realizacji formalnych planów, niż organizacje poddające się modyfikacjom kulturowym. Ważny zatem jest w procesie zarządzania pozytywny, atrakcyjny a zarazem stabilny wizerunek organizacji we własnym otoczeniu. Służą temu działania nakierowane na promowanie organizacji samej w sobie, jako sprawnej, uczciwej i zaangażowanej głęboko w problemy własnego otoczenia społecznego. Uzyskanie pozytywnego wizerunku wiąże się z internalizacją ról organizacyjnych. Rola jest zbiorem zarówno oczekiwań, jak i wymagań formalnych i nieformalnych, stanowi więc pewien system norm związanych z daną pozycją w organizacji. Internalizacja to uwewnętrznienie i uznanie roli za własną, czyli zaakceptowanie jej. Zarówno pozytywny wizerunek organizacji, jak i uwewnętrznienie ról przez członków pozwala na podporządkowanie ich zachowań misji i celom instytucji. Dlatego tak ważna dla prawidłowego działania staje się internalizacja ról przez jej członków. Bardzo często organizacje stosują metody, które określają i w szczególny sposób komunikują pracownikom formalne wymagania oraz świadomie kształtują wzory kulturowe. Jest to ten moment, kiedy wykorzystywane są rozmaite symbole, treści, komunikaty, rytuały, mity czy tabu. *Symbole* wykorzystuje się w większości dla ułatwienia identyfikacji i integracji. Rozmaite znaki, godła, wystrój wnętrz, a nawet ubiór i ogólny wygląd zewnętrzny, stanowią znaki rozpoznawalne, będące przejawem kultury wewnętrznej. Dzięki symbolom uczestnicy mogą orientować się, kto należy do ważniejszych członków organizacji, a kto do mniej ważnych, czy też, kto jest „swój” a kto „obcy”. *Hasła* używane w procesie komunikacji zawierają informacje o wartościach i normach społecznych. Często członkowie organizacji posługują się określonymi skrótami i gestami, trudnymi do zrozumienia dla osób z zewnątrz.

¹¹¹ Sikorski Cz.: *Kultura organizacyjna i jej odmiany. Zapiski z podróży*. Adam Marszałek, Toruń 2000, s. 20-22

Hasła mają wymiar prakseologiczny i dają możliwość jednoznacznego porozumiewania się. *Rytuały* są formą przekazywania istotnych w danej kulturze informacji. Dzięki nim utrwala się wzory zachowań jej członków. Najczęściej widoczne są rytuały w sposobie codziennego komunikowania się, np.: sposób witania się, spędzania przerw w pracy, przyjmowania interesantów, obchodzenia uroczystości, uczestnictwa w imprezach czy naradach i zebraniach, a także w sposobie przyjmowania nowych pracowników, awansowania, stosowania nagród i kar. *Mity* służą jako cel wychowawczy, podkreślając w kulturze to, co jest uprawnione i akceptowane oraz to, czego się nie toleruje. Dlatego charakterystyczne są uproszczenia, przerysowania, co ma służyć utwierdzeniu członków organizacji w przekonaniu o słuszności przyjętych wzorów kulturowych. *Tabu* to spraw, o których się nie mówi, „bo nie wypada”. Kształtowanie kultury wśród uczestników polega na maksymalizacji wysiłków związanych z oddziaływaniem kulturotwórczym. Wizja i misja organizacji musi być dla pracowników najbardziej atrakcyjna, pozostała reszta kontekstów, schematów interpretacyjnych i wzorów kulturowych zostaje wpojona przy wykorzystaniu sytuacji praktycznych. Formy takiego wpływu sprowadzają się do trzech działań:

- natarczywego i częstego zwracania uwagi pracownikom, jak należy się zachowywać i jaką należy przyjąć postawę wobec problemów;
- ocenienia, karania i nagradzania pracowników z uwzględnieniem wzorów zachowań kulturowych obowiązujących w danym środowisku;
- modelowania ról organizacyjnych u podwładnych przez obserwację zachowań kierowników. Zachowania ich są przedmiotem bacznej obserwacji i dlatego oddziałują najsilniej.¹¹²

W ramach prowadzonych badań do niniejszej pracy uwzględniono te aspekty, które zawierają się w kulturze organizacyjnej uczelni wyższej. Diagnoza poszczególnych płaszczyzn kultury pomogła określić i zdefiniować charakter i strukturę komunikacji w badanej instytucji. Kultura organizacyjna uczelni okazała się być zróżnicowana. Ze względu na funkcję jaką pełni uczelnia oraz jej rozbudowaną strukturę z wieloma poziomami władzy, badania okazały się być skomplikowane. Socjologiczny aspekt przyjęty w pracy określił zasięg i zarys badanej zmiennej, jaką jest kultura. Potwierdziło się założenie, iż charakter panującej wewnątrz kultury w zdecydowanej przewadze jest adaptacyjny. W uczelni można znaleźć miejsca cechujące się rutynowością działań, silnym dążeniem do ich stabilizacji oraz myśleniem stereotypowym. Badania wykazały, iż w parze z naciskiem na stabilizację działań, występują miejsca, w których istnieje niekonwencjonalne myślenie i kreatywne działanie. Tak określona kultura uczelni okazała się ciekawym lecz trudnym terenem badań naukowych.

¹¹² Sikorski Cz.: op.cit., s.34-37

3.2.1. Wymiary kultury

Zaprezentowane w tym miejscu wymiary kultur stanowią podstawę różnic kulturowych, takich jak: stosunek do ludzi, stosunek do czasu czy stosunek do władzy. Czytelnik znajdzie w tym miejscu charakterystykę wymiarów kultur prezentowaną przez różnych autorów. Taka charakterystyka ma na celu zaprezentowanie szerokiego kontekstu, jaki kultura ma do zaoferowania w działaniu całości organizacji.

Badania dotyczące kultury przyniosły nowe spojrzenie na zjawiska charakterystyczne dla określonych grup, środowisk, czy narodów. W każdej kulturze zjawiska takie jak: autorytet, kreatywność, przyjaźń, biurokracja, stosunek do czasu, stosunek do ludzi, stosunek do otoczenia, stosunek do prawdy i odpowiedzialności przejawiają się na różne sposoby. Nasze upodobania kulturowe, zachowania i zwyczaje mogą stanowić niestosowne i nienaturalne formy zachowań w oczach innych osób, należących do różnych kultur. Badacze starają się zaprezentować różnice, jakie występują w poszczególnych kulturach. Problematykę swą opierają na kilku kategoriach, będących prostym spojrzeniem i podstawą różnic kulturowych, jak chociażby: stosunek do ludzi, do czasu i do otoczenia,¹¹³ czy stosunek do władzy. Charakter tych podejść zależy od kręgu kulturowego danej społeczności. Strategią podejścia do poszczególnych kategorii jest alternatywny sposób działania. Badacze kultur wyodrębniają kilka jej wymiarów, będących zmiennymi wpływającymi na formułowanie modelu badawczego, przez wzajemne komponowanie poszczególnych wymiarów ze sobą. W tabeli nr 6 podjęto próbę zebrania najważniejszych kategorii kultury i odpowiadających jej wymiarów. Tabela zawiera alternatywne sposoby działania w obliczu problemów.

Pierwsza kategoria relacji prezentuje sposób podejścia do zagadnienia, jak ludzie odnoszą się do siebie nawzajem. Traktują się jak pojedyncze jednostki bądź jak część grupy. W niektórych kulturach ludzie ustalają, co należy traktować za dobre i za złe, w innych przywiązują wagę do zobowiązań wynikających z relacji międzyludzkich. Sposób, w jaki poszczególne społeczeństwa traktują czas jest także jednym z ważnych aspektów. Koncepcja stosunku do czasu wpływa poważnie na różnice w planowaniu, wyborze strategii, czy sposobie inwestowania wśród odmiennych kultur. Istotne różnice kulturowe odnajdujemy także w sposobie odnoszenia się do otoczenia. Stosunek do otoczenia, z jednej strony uznaje człowieka za źródło zalet i wad, pozwalając mu w pełni decydować o sobie samym, zaś drugie podejście postrzega świat i przyrodę za coś potężniejszego od jednostek. Poczucie kontroli otoczenia oznacza stopień postrzegania przez jednostki swojego uzależnienia od świata zewnętrznego.

¹¹³ Trompenaars F., Hampden-Turner Ch.: *Siedem wymiarów kultury*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002

Tab. 6: Wymiary kultury

BADACZE KULTUR	WYMIARY KULTURY (zmienne)	Charakterystyka
<u>STOSUNEK DO LUDZI</u>		
Trompenaars, Parsons	Uniwersalizm-Partykularyzm (zasady a stosunki międzyludzkie)	Stopień preferowanego działania skierowanego na zasady lub stosunki międzyludzkie. Stopień tolerancji zmian i różnorodności.
Sikorski,	Jednolitość-Różnorodność (wpływ kultury na organizacje a kształtowanie się wzorów kulturowych pod wpływem cech organizacji formalnej)	
Hofstede	Unikanie niepewności-Tolerancja niepewności (bezpieczeństwo a niepewność)	
Zbiegień-Maciąg	Zachowawczość-Innowacyjność (stagnacja a rozkwit)	
Trompenaars, Parsons Sikorski, Hofstede,	Indywidualizm-Kolektywizm (jednostka a grupa)	Stopień preferowanej orientacji na siebie lub na wspólne cele i zadania.
Trompenaars, Parsons	Powściągliwość-Emocjonalność (relacje i rozsądek a uczucia i emocje)	Stopień zaangażowania emocjonalnego. Preferowanie zachowania opanowanego lub pełnego ekspresji.
Trompenaars,	Wycinkowość-Całościowość (precyzja a dwuznaczność)	Preferowany kontekst przekazu wąski lub szeroki. Sposób patrzenia i działania od szczegółu do ogółu lub odwrotnie.
Parsons,	Specyficzność-Ogólność	
Hall,	Niski-Wysoki kontekst przekazu	
Trompenaars, Parsons	Osiąganie-Przypisywanie statusu (co robisz? – kim jesteś?)	Preferowany stopień przypisywania statusu za osiągnięcia: za to co się robi lub za to kim się jest.
Hofstede,	Męskość-Kobiecość (twardość a troskliwość)	Stopień preferowanej wartości w działaniach skierowany na ekspozowanie wartości: współzawodnictwo lub współpraca
<u>STOSUNEK DO CZASU</u>		
Trompenaars, Hall, Sikorski,	Sekwencyjność-Synchroniczność Zależność-Niezależność od czasu	Stosunek do czasu. Orientacje czasowe: przeszłość-teraźniejszość-przyszłość. Koncepcja czasu: uchwytyn i mierzalny lub określany w przybliżeniu.
Hofstede, Hampden-Turner	Długoterminowość-Krótkoterminowość (dynamizm a stateczność)	
Zbiegień-Maciąg,	Intrawertyzm-Ekstrawertyzm (kontakty wewnętrzne a kontakty z otoczeniem)	Preferowana postawa dominowania lub kompromisu. Źródło koncentracji na sobie lub na innych. Zarządzanie przez cele lub przez środowisko.
Trompenaars,	Wewnątrzsterowność-Zewnątrzsterowność	
Sikorski,	Postawy lokalne-Kosmopolityczne Fachowość-Doświadczenie (racjonalność naukowa a racjonalność społeczna)	Preferowane źródło wiedzy. Orientacja uniwersalna lub sytuacyjna.
<u>STOSUNEK DO WŁADZY</u>		
Trompenaars, Harison, Handy,	Orientacja: Osoba- Zadanie (potrzeby pracowników a pierwszeństwo zadań)	Źródło wartości: ludzie lub zadania. Preferowana hierarchia: nierówność ludzi lub nierówność ról.
Trompenaars,	Hierarchia-Równość (ilość a jakość)	
Sikorski,	Hierarchia-Egalitaryzm	
Zbiegień-Maciąg,	Elitaryzm-Egalitaryzm	
Hofstede,	Dystans władzy: Duży-Mały (przeciwzależność a współzależność)	

Źródło: opracowanie własne

W kategorii stosunek do władzy, uwidaczniają się różnice w preferowanych wartościach względem władzy. Jedne kultury cenią sobie hierarchię z naciskiem na nierówność wobec ludzi, drugie oscylują w hierarchii głoszącej nierówność względem pełnionych ról w organizacji. Kultury, których źródłem wartości są ludzie, będą bardziej zorientowane na przywódcę sprawującego władzę. Pracownicy są zobowiązani słuchać swojego kierownika, który wyznacza kierunek działań. Natomiast kultury o orientacji na rolę i zadania są bardziej zorientowane na rezultat, są synonimem biurokracji. Pracownicy muszą się podporządkować procedurom i przepisom.

Wymiar **uniwersalizm – partykularyzm** opisuje działania oparte na zasadach oraz na stosunkach międzyludzkich. Przedstawia sposoby oceny zachowań innych ludzi. Uniwersalizm jest działaniem zgodnym z zasadami i ma charakter abstrakcyjny. Człowiek nie dostosowuje działania do sytuacji, ale postępuje zgodnie z odpowiednią zasadą ogólną. Najważniejsze dla uniwersalistów jest przekonanie, że „umowa jest umową”. Natomiast zachowania i oceny partykularystów zależą od stopnia zażyłości między poszczególnymi osobami. Najważniejsze są dla nich relacje między ludźmi.

Wpływ kultury na organizacje a kształtowanie się wzorów kulturowych pod wpływem cech organizacji formalnej określa wymiar **jednolitość – różnorodność**. Podkreśla on stopień preferowanych sytuacji, gdzie albo kładzie się nacisk na jednolite zasady i reguły, albo pochlebia się różnorodnym sposobom działania i dążenia do celów. Organizacje, których wizerunek kształtuje kulturę ich uczestników, mają lepszą i efektywniejszą realizację własnych, formalnych celów. Natomiast organizacje będące przedmiotem modyfikacji kulturowych muszą nieustannie tworzyć pozytywny wizerunek na zewnątrz i ciągle budować przekonanie, o swojej sprawności, uczciwości i zaangażowaniu w swoje środowisko.

Aspekt bezpieczeństwa i niepewności został określony w wymiarze **unikanie niepewności – tolerancja niepewności**. Wymiar ten precyzuje stopień akceptacji sytuacji niepewnych. Formułuje on sposób działania i tolerowania przez organizację występujących wewnątrz okoliczności. Niepewność sprowadza działania organizacyjne do zabezpieczania się przez ustanawianie i stosowanie jednolitych reguł i procedur. Kultury o wysokim stopniu unikania niepewności tworzą wyraźne całe zestawy formalnych i nieformalnych praw, pozwalających kontrolować zachowania swoich członków. Cechą tych kultur jest widoczna ekspresywność ich członków. Silne okazywanie własnych emocji i zdecydowanie mało powściągliwe zachowania często występują w tym typie kultur. W kulturach o wysokim stopniu tolerancji niepewności panuje lęk przed formalnymi uregulowaniami. Członków tych kultur cechuje opanowanie w działaniu i ogólny spokój a agresja i emocje nie są okazywane.

Wymiar **zachowawczość – innowacyjność** opisuje stopień otwartości na zmiany. Określa kierunek orientacji na przeszłość albo na przyszłość. Kultury zachowawcze cenią sobie tradycję, panujące wewnątrz normy, rytuały i symbole stanowiące podstawę ich aktywności. Zmiany są zagrożeniem i wywołują obawy. Członkowie preferują niezmiennosc i stabilność, dominuje wśród nich potrzeba bezpieczeństwa, a oni sami mają zbyt niewiele ambicji rozwojowych. Kultury tego typu cechuje stagnacja. Organizacje innowacyjne mają słabo zakorzenione wartości kulturowe, co pozwala im być lepiej przygotowanym i otwartym na pojawiające się zmiany. Gotowość do podejmowania ryzyka jest czymś naturalnym, a uczestników tych organizacji cechuje żywiołowość, kreatywność, niepokorność i zdecydowane nastawienie na osiągnięcia. Takie kultury dominują w organizacjach rozwijających się i cechują się zdecydowanym rozkwitem.

Poszczególne kultury różnią się od siebie preferowaną, pierwotną orientacją na siebie lub orientacją na wspólne cele i zadania. Orientacja na jednostkę lub na grupę została przedstawiona w wymiarze **indywidualizm – kolektywizm**. Wymiar ten prezentuje sposób działania indywidualny bądź grupowy. Indywidualizm cechuje się koncentracją na jednostce, jej wartościach, ważnych cechach, jej szczęściu. Dominuje świadomość „Ja”. Indywidualizm głosi: „każdemu pozwala się pracować indywidualnie i dostrzega się zasługi poszczególnych osób”. Kolektywizm preferuje grupę i unika faworyzowania jednostki. Daje jednostce pewne bezpieczeństwo przez uczestnictwo w grupie. Dominuje świadomość „My”. Kolektywizm głosi: „wszyscy pracują razem i niczego nie uważa się za swoją osobistą zasługę”.

Aspekty **powściągliwości i emocjonalności** to kolejny wymiar. Relacje i rozsądek oraz uczucia i emocje stanowią główny czynnik różnicujący stopień zaangażowania się ludzi w działania. Dzięki niemu można określić stopień zaangażowania emocjonalnego zarówno w działanie, zachowaniu, jak i w sposobie porozumiewania się. Kultury różnią się od siebie stopniem, w jakim ludzie zwykli ujawniać swoje emocje. Zachowania powściągliwe cechuje chłód i opanowanie. Napięcia są stale tajone i dlatego od czasu do czasu dochodzi do wybuchu z całej ich siły. Uczestnicy kultury nastawieni na rozsądek i relacje nie ujawniają tak łatwo, co czują albo myślą. Emocjonalność ujawnia ich myśli i uczucia zarówno w formie werbalnej, jak i niewerbalnej, a otwartość i wylewność zmniejsza napięcia. W tych kulturach podziwiane są zachowania zapalczywe, ożywione i pełne ekspresji.

Wymiar **wycinkowość – całościowość** określa stosunki z innymi ludźmi a w szczególności określa stopień, w jakim dopuszczamy innych do obszarów naszego życia. Wycinkowość cechuje kultury o wąskim kontekście, w których panuje na ogół elastyczność i łatwość przystosowania. Posiadają one małe sfery prywatności, wyraźnie odgraniczone od życia publicznego. Uczestników orientacji wycinkowej charakteryzuje wyjątkowa

swoboda mówienia wszystkiego otwarcie. Dominuje tendencja w kierunku „od szczegółu do ogółu” a precyzja w działaniu jest istotna dla dokładnego wykonania zadania. Kultury zorientowane całościowo znamionuje szeroki kontekst. Ogólną tendencją jest wzajemne przenikanie się wszystkich przestrzeni życiowych i poziomów osobowości. Dominującym kierunkiem rozwiązywania problemów jest „od ogółu do szczegółu”. W kulturach tego typu spotyka się wiele sytuacji dwuznacznych.

Stopień zaangażowania w przekaz i działanie opisuje wymiar **niski – wysoki kontekst przekazu**. Niski kontekst cechuje duża ilość informacji, przy równoczesnym dokładnym zmierzaniu do sedna sprawy. Wysoki kontekst pozwala na kontakt osobisty, w którym nie trzeba definiować konkretnego celu porozumiewania się. W połączeniu z wymiarem indywidualizm – kolektywizm, daje ciekawe informacje o społeczeństwie. Społeczności o niskim kontekście cechuje indywidualizm, zaś grupy o wysokim kontekście – kolektywizm.

Źródłem statusu w społeczności może być to, co dana osoba robi lub to, kim dana osoba jest. W kulturach, w których liczą się osiągnięcia człowiek jest oceniany na podstawie tego, jak wywiązał się z powierzonego mu zadania. Tymi problemami zajmuje się wymiar **osiąganie – przypisywanie statusu**. Relacje są wyznaczane przez pełnioną funkcję a status przyznawany jest często na podstawie rzeczywistych osiągnięć jednostki. Kultury, w których obowiązuje status przypisany, szanują człowieka, że w sposób naturalny wzbudza podziw innych, np.: za wiek, za przynależność klasową, za płeć, za wykształcenie. Status jest tutaj generalnie niezależny od zadania czy konkretnej funkcji, wynika z posiadanej rangi. Osiąganie statusu jest związane z tym co robimy, zaś przypisywanie pyta kim jesteśmy.

Wymiar, w którym po jednej stronie dominuje twardość a po drugiej troskliwość przedstawia aspekty **męskości i kobiecości**. Opisuje on na ile cechy społeczności są męskie a na ile kobiece. „Męskość” to cecha społeczeństw, od której oczekuje się asertywności, twardości, wytrzymałości, nakierowania na sukces. W społeczeństwach „męskich” duży nacisk kładzie się na asertywność i wysokie ambicje, co prowadzi do wpajania potrzeby współzawodnictwa z innymi. Organizacje nagradzają za osiągnięcie wysokich wyników. Humanizacja pracy w kulturach „męskich” podkreśla potrzebę osiągnięć pracowników i stwarzanie większych możliwości promocji i walki. „Kobiecość” to cecha społeczeństwa, w którym dominują: ciepło, troskliwość, skromność, czułość. W tych kulturach rozwiązanie konfliktów następuje na drodze kompromisu i negocjacji a humanizacja pracy podąża do stworzenia większych możliwości kontaktów międzyludzkich i wzajemnej pomocy.

Wymiar **sekwencyjność – synchroniczność** określa jaki zarządzamy czasem. Wymiar opisuje stosunek poszczególnych społeczeństwa do koncepcji czasu. W niektórych kulturach obserwuje się zdecydowane uzależnienie od czasu. Czas można traktować jako ciąg

pojedynczych wydarzeń, albo jako zjawisko cykliczne i powtarzające się, zawierające przeszłość, teraźniejszość i przyszłość. Osoby o sekwencyjnym podejściu do czasu mają z góry zaplanowane i opracowane harmonogramy działań i zachowań, wraz z wyznaczonym czasem realizacji poszczególnych czynności. Synchronizacja wymaga od ludzi równoległego wykonywania czynności. Edward Hall to, co synchroniczne nazywa polichroniczne. W kulturach synchronicznych przywiązuje się mniejszą wagę do punktualności, a większą do relacji osobowych. Orientacje czasowe na przeszłość, teraźniejszość i przyszłość mogą mieć różne konsekwencje. Wyobrażenia o czasie mają bez wątpienia wpływ na nasze myślenie. Czas można traktować jako prostą linię podzieloną na równe odcinki lub jako obracający się okrąg.

Dynamizm konfucjański określa stopień odbioru przez społeczność przyszłości oraz jej siły i ważności dla świadomości społecznej. Wymiar **długoterminowość** – **krótkoterminowość** jako koncepcja czasu sprowadza się do dokładnego uchwycenia czasu a nawet jego pomiaru lub określania go jedynie w przybliżeniu. Do wartości związanych z orientacją długoterminową należą cechy bardziej dynamiczne, jak wytrwałość i oszczędność. Na biegunie przeciwnym leżą wartości dotyczące w większym stopniu przeszłości i teraźniejszości. Wartości, które uwzględniają orientację długoterminową, wskazują na silne powiązania konfucjanizmu z przedsiębiorczością. Koncepcja ta porządkuje relacje międzyludzkie, stwarza stabilną i harmonijną hierarchię oraz komplementarność ról, co przyczynia się do powstawania korzystnych warunków. Zapobiegliwość i oszczędność daje możliwość dalszego inwestowania. Dla odmiany wśród kultur o orientacji krótkoterminowej, wartości wpływają niekorzystnie na przedsiębiorczość. Przywiązywanie nadmiernej wagi do stabilizacji, czy zachowanie równowagi blokuje inicjatywę, zniechęcając do podejmowania ryzyka. Dodatkową cechą krótkoterminowości jest zbytne przywiązanie do tradycji powodujące tłumienie innowacyjności.

Źródłem orientacji w kolejnym wymiarze jest koncentracja na sobie lub na innych. Wymiar **introwertyzm** – **ekstrawertyzm** określa koncentrację firmy na swoich zasobach i wewnątrz lub otwartość na otoczenie i jego zmienne ukształtowanie. Introwertyzm czerpie wzory kulturowe z własnego wnętrza, zaś wśród kultur ekstrawertycznych większość wzorów pochodzi z zewnątrz. Kultury introwertyczne preferują izolację i niechęć do kontaktów zewnętrznych, generując niechęć do ryzyka i zmian. Rezultatem jest dążenie do zgubnej samowystarczalności. Ekstrawertyczne kultury wolą kooperować z otoczeniem, gdyż mogą skupić się na działalności twórczej i na kompetencjach źródłowych. Te kultury są otwarte na zmiany i nowe poglądy.

Wymiar **wewnątrzsterowność – zewnątrzsterowność** dotyczy roli, jaką ludzie przypisują środowisku naturalnemu. Orientację lokalną cechuje wewnętrzny punkt odniesienia, zaś kosmopolityczną – zewnętrzny. Postawy lokalne poszukują norm, wartości i wzorów zachowań wewnątrz organizacji lub najbliższym otoczeniu. Orientacja kosmopolityczna poszukuje wartości na zewnątrz społeczności (environmental management). Ten wymiar znajduje się również w centrum ludzkiej egzystencji i wyraża dwie główne postawy społeczeństwa wobec przyrody: kontrolowanie przyrody albo pozostawienie jej własnemu losowi. Kultura wewnętrznie sterowana ma tendencje do identyfikowania się z mechanizmami, co oznacza, że organizacja jest postrzegana jak maszyna, posłuszna woli operatora. Zarządzanie odbywa się przez cele. W drugim przypadku dominuje przeświadczenie, że człowiek jest częścią przyrody i musi się podporządkować jej prawom oraz działającym w niej siłom. Preferowane jest zarządzanie przez środowisko.

Odmienność między fachowością a doświadczeniem opiera się na różnicy między racjonalnością naukową a społeczną. Taki aspekt został zaprezentowany w wymiarze **fachowość – doświadczenie**. Fachowość to obiektywne prawa i zasady, które zostały odkryte i są potwierdzone naukowo. Doświadczenie jest z reguły indywidualne lub grupowe i dotyczy nie tylko faktów, ale i moralnych i estetycznych wartości. Kultury, w których przeważa racjonalność naukowa kierują się czystą, uniwersalną wiedzą. Ignorują wszystko, co nie ma potwierdzenia naukowego. Kultury opierające się na doświadczeniu preferują wiedzę konkretną i sytuacyjną, opartą na subiektywnym spojrzeniu.

W orientacji **osoba – zadanie** brane są pod uwagę potrzeby ludzi lub pierwszeństwo zadań. Źródłem preferowanych wartości są ludzie lub zadania. Głównym celem organizacji w orientacji na osobę jest zaspokojenie potrzeb pracowników. Kultura, która w swym centrum ma jednostkę jest zainteresowana celami, warunkami rozwoju i kreatywnością pracowników. Firma jest jedynie organizatorem miejsc pracy i instytucją pomagającą pracownikom w realizacji ich indywidualnych celów. Orientacja na zadania preferuje pierwszeństwo zadań. Kultura ta jest zorientowana na rezultat. Procedury są raczej nieważne, za to kładzie się nacisk na konkretne projekty.

Wymiar **hierarchia – równość** określa stosunki panujące wśród uczestników organizacji. W szczególności opisuje relacje między władzą a podwładnymi. Kultury silnie zhierarchizowane opierają się na silnej i twardej władzy osób zarządzających, natomiast w kulturach, w których panuje decentralizacja trudno jest dostrzec jakąkolwiek władzę. Relacje z decentralizowaną władzą są luźniejsze i bardziej otwarte. W decentralizacji liczy się jakość a nie ilość i dlatego często nazywa się takie kultury egalitarnymi.

Duży czy mały dystans władzy jest wymiarem, który określa poziom relacji między przełożonym a podwładnym. Opisuje on stopień akceptacji nierównego podziału władzy w organizacji. Hierarchia władzy w kulturach o dużym dystansie władzy sprowadza się do potwierdzenia wzajemnej nierówności. Kulture o małym dystansie traktują hierarchie jedynie jako odmienne role i stanowiska, ich hierarchie są płaskie. Niektórzy autorzy określają dystans władzy jako **elitaryzm – egalitaryzm**. Źródłem różnic jest tutaj z jednej strony pełna akceptacja różnic w hierarchii władzy, a z drugiej – preferowanie równości wśród wszystkich uczestników. W kulturach elitarnych działania są bardzo drobiazgowo w swej formie, zaś w kulturach egalitarnych, panuje przekonanie o potrzebie ciągłej weryfikacji działania. Szacunek dla wysokich kwalifikacji występuje wśród uczestników środowisk elitarnych. Unikanie czołobitności jest preferowane w kulturze egalitarnej.

Przedstawiona charakterystyka wymiarów kultury ukazuje szeroki kontekst znaczeniowy, jaki mają one do zaoferowania w funkcjonowaniu organizacji. W każdym przedsiębiorstwie kultura składa się z określonych i typowych dla niej wymiarów. Niektóre organizacje cechuje zdecydowany kolektywizm, a inne podczas rozwiązywania określonych problemów kładą nacisk na unikanie niepewności, co pozwala im czuć się stabilniej na rynku. Rozumienie funkcjonowania poszczególnych wymiarów jest ważnym kryterium podczas analizy i diagnozy panujących wewnątrz relacji interpersonalnych oraz przebiegających tam działań. Wyodrębnienie w organizacji jej specyficznych wymiarów powoduje zdefiniowanie nie tylko jej cech, ale zrozumienie istotnych założeń i wytycznych, na podstawie których uczestnicy realizują założony cel. Poza tym zrozumienie aspektów kultury pomaga w samym określeniu charakteru działań i zachowań uczestników. Przejawy kultury w funkcjonowaniu organizacji są podstawowym kryterium odróżniania jej od innych przedsiębiorstw. Kultura jest specyficznym dla danej organizacji sposobem rozwiązywania problemów i rozstrzygania dylematów. Widoczne gołym okiem przejawy stanowią grunt dla pozostałych jej części składowych.

3.2.2. Profile kultur

Niniejszy rozdział prezentuje charakterystykę poszczególnych orientacji kulturowych oraz opisuje wynikające z nich typy kultur. Teoretyczne rozważania na temat różnych profili kultur organizacyjnych zostały oparte o teorie: Harrisona, Trompenaarsa, Handy`ego, Stevensa, Deal i Kennedy`ego.

Organizacja jest subiektywną konstrukcją, a jej członkowie nadają znaczenie jej otoczeniu, opierając się na wspólnym zaprogramowaniu kulturowym. Opisane preferencje

kulturowe istnieją w różnych wymiarach i wpływają na kształt i znaczenie, jakie ludzie nadają organizacji. Pracownicy postrzegają swoją organizację w określony kulturowo sposób.

Tab. 7: Typy i nazwy kultur

Badacze kultur	TYPY			
Harrison	kultura władzy	kultura roli	kultura wsparcia	kultura sukcesu
Trompenaars	Rodzina	Wieża Eiffel'a	Pocisk Sterowany	Inkubator
Handy	Zeus orientacja na władzę	Apollo orientacja na rolę	Atena orientacja na zadania	Dionizos orientacja na ludzi
Stevens / Hofstede	Rodzina	Piramida	Dobrze naoliwiona maszyna	Targowisko
Deal i Kennedy	kultura zrównoważona	kultura rutyniarzy	kultura hazardystów	kultura indywidualistów

Źródło: opracowanie własne

Tab. 8: Charakterystyka orientacji kulturowej wg Rogera Harrisona

Kultura organizacyjna...	Opis
- zorientowana na władzę <i>Kultura władzy;</i>	Organizacje konkurencyjne, reagujące bardziej na osobowość niż fachowość. Orientacja na władzę to próba dominacji nad swoim otoczeniem i dążenie do całkowitej kontroli nad podwładnymi. Cechuje je dążenie do ciągłej rywalizacji z innymi i apetyt na rozwój. Nie zwraca się uwagi na wartości ludzkie i na ich dobro, obowiązuje prawo dżungli w walce o awans. Wierzy się w silną i zdecydowaną postawę kierowników wyższego szczebla, potrzebną do rozwoju interesów organizacji.
- zorientowana na rolę <i>Kultura roli;</i>	Organizacje skupiające uwagę na postępowaniu zgodnym z prawem, dominuje legalność i biurokracja. Orientacja na rolę wiąże się z biurokratyczną strukturą i wzmocnionym naciskiem na legalność, słusność i odpowiedzialność. Wszelkie konflikty rozwiązuje się przy pomocy reguł i procedur. Hierarchia i status jest silnie akcentowana a prawa i przywileje są ściśle przestrzegane. Szacunek dla członków oraz ich kompetencje są wysoce cenione. Przykłada się wagę do procedur biurokratycznych, takich jak zasady, przepisy i jasno określone role i wierzy się, że one stabilizują system.
- zorientowana na zadania <i>Kultura wsparcia;</i>	Organizacje skupiające uwagę na kompetencji i na dynamice. Orientacja na zadania powoduje postrzeganie struktury, funkcji i działalności przez pryzmat przyczyniania się do celów organizacji. Władza i kompetencje są najwyższym autorytetem. Nacisk kładzie się na szybkość i elastyczność organizacji. Współpraca jest ceniona, gdy przyczynia się do wypełniania zadań. Istnieje wsparcie grupy, udzielane jednostkom, które kultywują integrację i wspólne wartości. Zadania i projekty grupowe są powszechne. Najważniejsze jest wypełnienia zadania, i cokolwiek mogłoby stanąć na drodze do tego jest niedozwolone.
- zorientowana na ludzi <i>Kultura sukcesu;</i>	Organizacje jednomyślne, odrzucające kontrolę kierownictwa. Powstają by służyć potrzebom swoich członków. Podczas podejmowania decyzji preferowany jest konsensus. Zadania przydzielane są według preferencji osobistych oraz na podstawie rozwoju pracowników. Panuje atmosfera, która zachęca do samookreślenia się i walki o niezależność, zaś akcent kładzie się na sukces i niezależność.

Źródło: opracowanie własne

Funkcjonująca wewnątrz organizacji struktura, jak i nadawane przez pracowników znaczenia wynikają z wykonywanej działalności. Aspekty kultury organizacyjnej są istotne i określają jej typ. Preferencje kształtują kulturę w firmie. Akcentując aspekty relacji między zatrudnionymi i ich organizacją, system władzy, czy też poglądy pracowników na temat celu i zamierzeń oraz roli i przeznaczenia organizacji, możemy wyróżnić rodzaje i profile kultury. Cechy, które uwzględniamy podczas definiowania charakteru różnych kultur, to opozycje dwóch zmiennych, np.: uniwersalizmu i partykularyzmu, indywidualizmu i kolektywizmu, itp. Wielu autorów przedstawiło i opisało modele kultur, które są wnioskiem z obserwacji wielu przedsiębiorstw i instytucji. Ich wyodrębnienie mogło polegać też na wybraniu odpowiednich zmiennych, na podstawie których zbudowano konkretne typy, zweryfikowane w późniejszych badaniach. W literaturze przedmiotu, najbardziej znanymi badaczami zajmującymi się opisem kultur organizacyjnych, są: Roger Harrison, Fons Trompenaars, Charles Handy, Geert Hofstede, Terrence E. Deal i Allan A. Kennedy.

Harrison, jako jeden z pierwszych badaczy stworzył typologię kultury opierając się na kategoriach zjawiska, które określił jako „ideologie organizacji”. Źródło zaczerpnął autor z obserwacji dominujących norm i wartości w organizacjach. W pierwotnej swojej formie model ten wyróżniał cztery podstawowe orientacje odpowiadające aspektom struktury organizacyjnej: orientacja na władzę; orientacja na rolę; orientacja na zadania; orientacja na ludzi. Zaproponowane typy kultury są próbą powiązania kultury ze strukturą organizacyjną.

Rys. 13: Wizerunek przedsiębiorstwa



Źródło: Fons Trompenaars, Charles Hampden-Turner: *Siedem wymiarów kultury*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002r

Tab. 9: Typy kultur wg Fonsa Trompenaarsa

	RODZINA	WIEŻA EIFFL'A	POCISK STEROWANY	INKUBATOR
STOSUNKI MIEDZY ZATRUDNIONYMI	Całościowe stosunki z organiczną całością, z którą jest się związanym	Wycinkowa rola w mechanicznym systemie wymaganych interakcji	Wycinkowe zadania w systemie cybernetycznym, nakierowane na wspólne cele	Całościowe, spontaniczne relacje powstające podczas wspólnego procesu twórczego
POSTAWA WOBEC WŁADZY	Status jest przypisywany postaciom rodzicielskim, które są blisko i sprawują pełną władzę	Status jest przypisywany nadrzędnym rolom, które są odległe, ale wszechmocne	Status jest osiągany przez członków grupy roboczej, którzy mają swój wkład w osiąganie wytyczonego celu	Status jest osiągany przez jednostki stanowiące wzór kreatywności rozwoju
SPOSOBY MYŚLENIA I UCZENIA SIĘ	Intuicyjne, holistyczne, lateralne i naprawiające błędy	Logiczne, analityczne, pionowe i racjonalnie skuteczne	Skupione na problemie, fachowe, praktyczne, interdyscyplinarne	Zorientowane na proces, kreatywne, <i>ad hoc</i> , inspirujące
POSTAWA WOBEC PRACOWNIKÓW	Członkowie rodziny	Zasoby ludzkie	Fachowcy i eksperci	Współtwórcy
SPOSOBY ZMIENIANIA SIĘ	„Ojciec” zmienia kurs	Zmiana reguł i procedur	Zmiana podejścia w miarę, jak cel się porusza	Improwizacja i dostrajanie się
SPOSOBY MOTYWOWANIA I NAGRADZANIA	Osobiste zadowolenie, że jest się kochanym i szanowanym. Zarządzanie przez przedmioty	Awansowanie na wyższe stanowisko, większa rola. Zarządzanie przez opis stanowiska	Płaca albo uznanie za wyniki i rozwiązane problemy. Zarządzanie przez cele	Udział w procesie tworzenia nowej rzeczywistości. Zarządzanie przez entuzjazm
KRYTYKA I ROZWIĄZYWANIE KONFLIKTÓW	Nadstaw drugi policzek, chroń innych od utraty twarzy, nie przegraj gry o władzę	Krytyce zarzuca się irracjonalność, chyba że istnieją odpowiednie procedury polubownego rozstrzygania konfliktów	Krytyka konstruktywna i dotycząca wyłącznie zadania, potem przyznanie się do błędu i szybka korekta	Krytyka musi ulepszać ideę twórczą, a nie negować ją

Źródło: Fons Trompenaars, Charles Hampden-Turner: *Siedem wymiarów kultur*, Kraków 2002r

Modyfikacją i zarazem rozwinięciem modelu Harrisona jest propozycja Fonsa Trompenaarsa. Autor posługując się zmiennymi z socjologii kultury scharakteryzował różnice w kulturach wielu narodów. Wyjściem do określenia typologii stały się trzy kategorie: stosunek do ludzi, do czasu i do otoczenia. Na bazie obserwacji sposobów reagowania przedstawicieli różnych kultur na podobne zjawiska, autor określił siedem wymiarów kultur. Wyniki swoich badań

Trompenaars oparł na tych trzech kategoriach. Rozpatrując opozycję między dwoma zmiennymi, autor przedstawiał kultury na jednej ćwiartce układu współrzędnych. Przystępując do opisu kultury w organizacjach, konieczne stało się wykorzystanie wszystkich czterech ćwiartek układu. Podczas rozpatrywania różnych kultur przedsiębiorstwa badacz przyjął następujące cechy: egalitaryzm – hierarchia oraz orientacja na osobę i orientacja na zadanie. Dało mu to obraz czterech typów kultur organizacyjnych, różniących się tym, jak myślą, jak się uczą, zmieniają, oraz motywują, nagradzają i rozwiązują konflikty ich członkowie. Trompenaars nazwał te typy kultur: rodziną, wieżą Eiffla, pociskiem sterowanym, inkubatorem. Każdy z typów jest typem idealnym, jednak w praktyce mamy do czynienia z modelami pośrednimi i mieszanymi, czy też nakładającymi się na siebie. Na koncepcji Harrisona bazował również Charles Handy. Odniósł on cztery pierwotne typy kultur Harrisona do czterech bóstw mitologicznych. W szczególny sposób autor odniósł się do poszczególnych aspektów podczas rozpatrywania każdego typu kultury. Zwrócił uwagę na sposób myślenia i uczenia się, na sposoby influencji w organizacji i zmiany jej oraz na sposób w jaki można motywować i nagradzać pracowników. Handy stworzył narzędzie badawcze, które służy do badania i diagnozy systemu wartości organizacyjnej. Badacz skupia się w szczególności na orientacji postrzeganej, czyli na stanie istniejącym w organizacji, jak i na orientacji preferowanej.

Geert Hofstede był socjologiem kultury i zajmował się na szeroką skalę problematyką zróżnicowania kultur narodowych oraz wpływu tych różnic na problemy zarządzania i stosunki międzynarodowe. Wyodrębnił cztery grupy norm i wartości silnie wpływających na zarządzanie i określił je jako wymiary kultury: indywidualizm – kolektywizm; dystans władzy; stopień unikania niepewności; męskość – kobiecość. Wyjściem do stworzenia wymiarów kultury było zwrócenie uwagi na fakt, iż każdy człowiek nosi w sobie pewien wzorzec myślenia i działania, który przyswaja w ciągu życia. Wszelkie wzorce myślenia, odczuwania, działania i zachowania autor określił mianem „zaprogramowania umysłu”. Zwyczajowym terminem określającym zaprogramowanie umysłu człowieka jest według Hofstede`go – kultura. W latach późniejszych badacz uzupełnił swój model czterowymiarowy o piąty wymiar, który nazwał dynamizmem konfucjańskim i oparł go na orientacji długoterminowej i krótkoterminowej. Opierając się na wynikach badań amerykańskiego profesora Owen`a James`a Stevensona, Hofstede zaakcentował znaczenie wyróżnionych profili kultur. Zestawienie dwóch zmiennych: dystansu władzy i unikania niepewności pozwoliło na stworzenie układu, w których autor umieścił rodzaje organizacji stosownie do wyróżnionych zmiennych.

Tab. 10: Typy kultur organizacyjnych według Charlesa Handy'ego

Typ kultury	Bóstwo mitologiczne	Opis
Kultura władzy	ZEUS	Wszelkie decyzje i siła należy do centralnej władzy. Osoby na najwyższych stanowiskach mają władzę i sprawują kontrolę. Kulturę tą cechuje niewielka liczba zasad i procedur a atmosfera jest zorientowana na władzę polityczną. Struktura takich organizacji przypomina pajęczynę, która bez pająka nie będzie istnieć i straci swoją siłę i znaczenie.
Kultura roli	APOLLO	Praca jest kontrolowana za pomocą procedur i zasad, a rola czy opis stanowisk pracy są ważniejsze niż osoba, której dotyczą. Władzę utożsamia się z pozycją a nie z ludźmi. Organizacja taka jest często biurokratyczna. Swym wyglądem przypomina grecką świątynię z mocnymi filarami i trójkątnym zwieńczeniem. Patron Apollo jest bogiem rozsądku i rozumu. Siła i moc zobrazowana jest w widocznych filarach, co wskazuje na ważność funkcji i specjalizacji. Praca i interakcje pomiędzy poszczególnymi filarami są kontrolowane przez procedury komunikacyjne i ustalone przepisy.
Kultura zadania	ATENA	Celem takich organizacji jest zebranie właściwych ludzi i umożliwienie im działania. Wpływ na innych wywierany jest za pomocą siły fachowości a nie władzy, czy zajmowanej pozycji. Dużą rolę odgrywa praca zespołowa. Wygląd takich organizacji jest zbliżony do sieci (<i>net</i>), z niektórymi silnymi i grubszyimi pasmami. Siła i wpływ jest widoczna w miejscach, które przypominają węzły i zgrubienia. Tego typu kultura występuje w organizacjach, w których życie produktu jest krótkie a szybkość reakcji jest ważna.
Kultura ludzi	DIONIZOS	Centralnym punktem jest jednostka. Jeśli istnieje jakakolwiek struktura organizacyjna, to tylko po to, aby służyć i pomagać członkom. Organizacje tego typu przypominają galaktykę ze skupiskiem wielu indywidualnych gwiazd. Ludźmi w takich organizacjach nie łatwo się zarządza. Pojedyncze jednostki to specjaliści, których egzystencja i uczestnictwo w organizacji sprowadza się do realizacji własnych interesów i celów.

Źródło: opracowanie własne

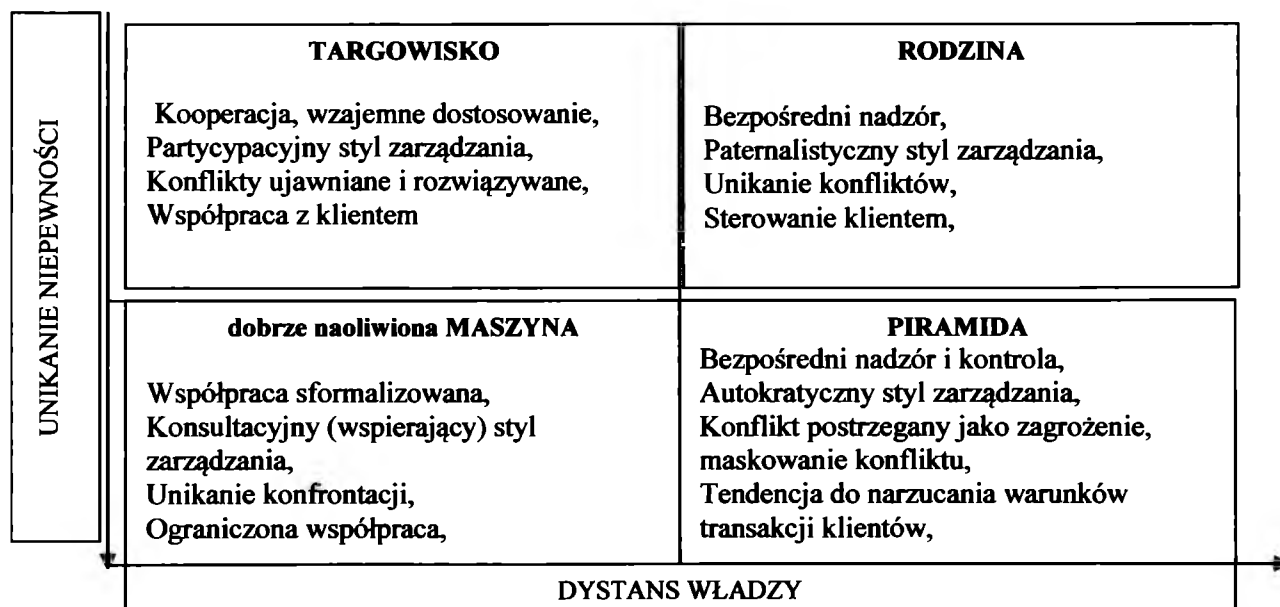
Spośród dwóch wymiarów kultury narodowej, Stevens stworzył trzy typy kultur: Targowisko; dobrze naoliwioną Maszynę; Piramidę. Te wymiary stały się szczególnie istotne w charakteryzowaniu cech organizacji. Dwa pozostałe: męskość i kobiecość oraz indywidualizm i kolektywizm, były ważne dla naszego myślenia nie tyle o organizacjach, ile o ludziach w organizacjach. Hofstede zauważył, że ludzie bardzo często uwikłani w konflikty reagują w sposób typowy dla ich zaprogramowania umysłowego. Częścią tego zaprogramowania jest właśnie wyobrażenie o tym, czym powinna być organizacja. Dwoma głównymi wymiarami decydującymi o różnicach w strukturze organizacyjnej stały się dla Hofstede'go „koncentracja władzy” jako odpowiednik dystansu władzy oraz „struktura działań” jako odpowiednik unikania niepewności. Jedna ćwiartka modelu Stevensona pozostała bez objaśnienia i dlatego Hofstede po zaczerpnięciu odpowiednich informacji i zebraniu ważnych danych nazwał ją „Rodziną”.

Tab. 11: Problemy zorganizowanego działania w perspektywie kulturowej

Wymiar kultury organizacyjnej	Problem	Rozwiązanie
DYSTANS WŁADZY	Kto decyduje?	Mechanizm koordynacji (centralizacja a decentralizacja)
UNIKANIE NIEPEWNOŚCI	Jakie reguły (procedury) muszą być przestrzegane, by osiągnąć spodziewane efekty?	<ul style="list-style-type: none"> • Styl zarządzania (autokratyczny a demokratyczny) • Reakcja na konflikt (unikanie a rozwiązywanie) • Relacje z klientami (współpraca a konfrontacja)
INDYWIDUALIZM I KOLEKTYWIZM	Jak kształtować relacje między pracodawcą a pracownikiem?	Priorytet w działaniach organizacji (zadania a ludzie)
KOBIECOŚĆ I MĘSKOŚĆ	Jak osiągnąć zaangażowanie pracowników w wykonywaniu działań?	Mechanizm motywacji (osiągnięcia a lojalność)

Źródło: (red.) Pocztowski A.: *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

Rys. 14: Dystans władzy i unikanie niepewności a funkcjonowanie przedsiębiorstwa



Źródło: (red.) Pocztowski A.: *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna Kraków 2002.

Ciekawy podział kultury zaprezentowali T.A Deal i A.A. Kennedy. W ich klasyfikacji uwzględnili stopień ryzyka podejmowanych zadań i szybkość informacji zwrotnej. Wysokie ryzyko i opóźnione sprzężenie cechuje kulturę hazardystów. Cenione są w niej osoby umiejące poświęcić się swojej pracy, i potrafiące równocześnie, w odpowiednim czasie

odpoczywać. Kulturytuje się tutaj wspólne uczestnictwo w uroczystościach oraz częste odznaczenia i nagrody. Kultura indywidualistów „twarda” preferuje przebojowość, sukces, szybkie tempo działań. Niepowodzenia nie są tutaj mile widziane. Nie stosuje się żadnych szczególnych form grzecznościowych, wszyscy są traktowani jednakowo. Kultura zrównoważona koncentruje działania ludzi na podejmowaniu racjonalnych decyzji. Często prowadzone są narady na różnych szczeblach w celu ustalania konkretnych działań, uwzględnia się zagrożenia oraz metody ich ograniczania lub eliminowania. Kariery w tego typu kulturach zdobywa się stopniowo a ideałem jest stateczność i dojrzałość.

Tab. 12: Ukryte modele organizacji Stevensa

Typ kultury:	Opis
RODZINA wg Hofstede	Organizacje takie cechuje układ, w którym rozwiązywanie problemów następuje przez odwoływanie się do szefa, bez potrzeby zachowywania porządku struktury. Właściciel – dyrektor jest postrzegany jako ojciec, głowa rodziny. (kraje azjatyckie i afrykańskie)
PIRAMIDA	Koncentracja władzy i strukturalizowanie działań jest charakterystyczne dla organizacji tego typu. Struktura władzy jest mocno akcentowana, a współdziałanie musi być zgodne z ustalonymi regułami. Dyrektor znajduje się na szczycie, a każdy następny poziom zajmuje odpowiednie miejsce poniżej. Dąży się do większej koncentracji władzy. (Francuzi)
Dobrze naoliwiona MASZYNA	Perfekcyjnie dopracowane struktury nie wymagają koncentracji władzy, ale tworzą bardziej zaawansowane struktury. Istnieją klarowne procedury, których ustalanie powierza się niezależnemu konsultantowi, specjalnej grupie zadaniowej lub dyrektorowi naczelnemu. „Dobrze naoliwiona maszyna” to organizacja w której kierownictwo interweniuje tylko w wyjątkowych przypadkach, zaś wszelkie rutynowe problemy są rozwiązywane przez dobrze dopracowany zestaw zasad i procedur. (Niemcy)
TARGOWISKO	W tego typu organizacjach nie potrzebna jest ani silna władza, ani precyzyjna struktura, a sprawy pozostawiane są swojemu biegowi. Uczestnicy tych organizacji prowadzą ze sobą ciągłe negocjacje, których wyniki nie prowadzą do konkretnego celu. Wszelkie procesy organizacyjne nie zależą ani od hierarchii, ani od procedur. Organizację tego typu cechuje brak umiejętności negocjacji przede wszystkim wśród kierowników. O rozwoju sytuacji nie decydują tu przepisy ani hierarchia, lecz wymóg chwili. (Brytyjczycy)

Źródło: opracowanie własne.

Kultura rutyniarzy podporządkowuje wszystko procesowi. Wartość stanowi perfekcja, błędów nie wolno popełniać. Najlepiej zabezpieczyć się przed błędami. Głęboka formalizacja przejawia się w hierarchizacji relacji społecznych. Status ceniony jest wyżej niż korzyści finansowe. W tych organizacjach bardzo trudno wprowadza się zmiany. Kultura taka nazywana jest kulturą „trwania”.¹¹⁴

Zarówno typ kultury, czy rodzaj klimatu organizacyjnego nie występują w czystej postaci w żadnym zakładzie pracy. Brak jest idealnych przykładów, jednak niewątpliwie rodzaje kultur i klimatów występują w pewnych fragmentach organizacji. Fakt przewagi

¹¹⁴ Czerska M.: *Zmiana kulturowa w organizacji*, Difin, Warszawa 2003, s.27-28

jakiegoś rodzaju może być mylący dla obserwatora z zewnątrz, bowiem nawet organizacja ściśle biurokratyczna może być traktowana przez część pracowników jako podstawa do realizacji własnych celów, przy ignorowaniu celów samej organizacji. Różnice kulturowe zarówno w działalności gospodarczej, jak i w zarządzaniu organizacją rozmywają mit o istnieniu jednego, najlepszego sposobu zarządzania i organizacji działań. Spojrzenie na dylemat różnic w komunikowaniu się w organizacjach przez pryzmat kultury i panującego wewnątrz klimatu umożliwia lepsze zrozumienie występujących problemów i barier. Zrozumienie własnej kultury oraz uświadomienie sobie różnic w motywacji uczestników organizacji pozwala na umiejętne rozpoznawanie i radzenie sobie z dylematami komunikacji, jak i problemami dotyczącymi zachowania się pracowników.

Tab. 13: Typologia kultury wg Deala i Kennedy`ego

Kryteria		Ryzyko podejmowanych zadań	
		Duże	Małe
Szybkość informacji zwrotnej z rynku	Wolna	Kultura hazardzistów <ul style="list-style-type: none"> - duże ryzyko działania, - powolna informacja zwrotna, - kosztowne pomyłki, - bohaterowie, supersprzedawcy, - duża rola łączności i kontaktów osobistych, - rytuał licznych spotkań, - obrzędy wzmacniające motywację, - „ilość” wartością samą w sobie, - krótki horyzont czasowy, 	Kultura rutyniarzy <ul style="list-style-type: none"> - powolność informacji zwrotnej, - małe ryzyko działania, - działania doraźne, - skuteczność więzi międzyludzkich, - rozdrobnienie działań, - nadmierne celebracje, - niechęć do innowacji, - znaczenie pozycji formalnych, - protektorzy w rolach bohaterów,
	Szybka	Kultura indywidualistów <ul style="list-style-type: none"> - szybkie, zdecydowane działania, - duże ryzyko i szybka informacja zwrotna, - duża rola temperamentu i wiedzy jednostki, - ostrość walki, agresywność, - znaczenie „szansy”, - rytuały zabezpieczające przed klęską i nadmiernym stresem, - szybko widoczne rezultaty, - szybki awans i zmienność zadań, 	Kultura zrównoważona <ul style="list-style-type: none"> - szybkie informacje zwrotne, - znaczenie hierarchii, - duża rola rozsądku, - wielka rola autorytetów, - popyt na mentorów, - wpłatanie w działanie elementów zabawy, - duża aktywność osobista przy małym ryzyku działania, - łagodność obyczajów w biznesie,

Źródło: Deal T.A., Kennedy A.A.: *Corporate Cultures. The Wites and Rituals of Corporate Life*, Reading, Mass. 1982, za Zbiegień-Maciąg L.: *Kultura organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*. PWN, Warszawa 1999, s. 69

Przystępując do badań zjawiska kultury organizacyjnej w uczelni wyższej uwzględniono cztery preferencje kulturowe: orientację na osobę, orientację na zadania oraz egalitaryzm i hierarchię. Zróżnicowaną wewnętrznie kulturę uczelni charakteryzują odmienne preferencje w zależności od miejsca występowania w strukturze. W założeniach do badań przyjęto, iż w strukturze uczelni wyróżnić można cztery grupy pracownicze, stąd też diagnoza kultury polegała na analizie jej typu w czterech miejscach jej funkcjonowania. Kultura

tworzona przez uczestników danej grupy pracowniczej stałą się podstawą badań. Założono w pracy, iż w poszczególnych grupach będą dominować inne orientacje kulturowe. Zwrócenie uwagi na charakter działań w każdej z grup pozwoliło na określenie i zdefiniowanie rodzajów i typów panujących w nich orientacji kulturowych. Specyfika instytucji spowodowała przyjęcie w badaniach kultury organizacyjnej kilku modeli badawczych. Badania oparte zostały na typologii kultur Rogera Harrisona, Charlesa Handy'ego, Fonsa Trompenaarsa, Lidii Zbiegień-Maciąg oraz Geerta Hofstede. Wszystkie zaproponowane typy stanowią dobre połączenie kultury ze strukturą organizacyjną.

3.3. Społeczno – kulturowa złożoność procesów komunikowania się wśród pracowników

3.3.1. Wieloaspektowość społecznych sytuacji w kontekście kultury i komunikacji w organizacjach

Rozdział ten prezentuje połączenie aspektu społeczno-kulturowego z procesami komunikowania się w organizacji. Zaprezentowany model wielowymiarowości Piotra Sztompki z opisem poszczególnych wymiarów akcentuje wieloaspektowość komunikowania się. Spojrzenie z różnych perspektyw na kulturę i komunikację stanowi treść rozdziału.

Rozpatrując życie człowieka w różnych kontekstach, zawsze będzie ono związane z jakąś grupą społeczną. Ludzie uczestnicząc w rozmaitych grupach, tworzą społeczeństwo. Społeczeństwo stanowią ludzie, którzy grupując się w zbiorowości, zajmują określone pozycje i pełnią przypisane do pozycji role społeczne. Działaniom towarzyszą procesy komunikowania się, czyli wzajemnego oddziaływania na siebie poszczególnych jednostek, w celu wymiany informacji. Poszczególne wymiary sytuacji społecznych opisane przez socjologa Piotra Sztompkę mogą równocześnie odnosić się do systemu komunikowania się w społeczeństwie. Rozpatrując zatem komunikację w organizacji, można przyjąć opracowany przez autora model wielowymiarowości. Sytuacja społeczna jest okolicznością sprzyjającą pojawianiu się procesów porozumiewania. Wielowymiarowość tych sytuacji można połączyć z wieloaspektowością komunikacji. Zarówno sytuacje społeczne, jak i komunikacja zachodzą w organizacji, jest naturalną konsekwencją działań i zachowań uczestników. Na drodze analizy zapoczątkowanej przez Sztompkę¹¹⁵, można wyróżnić siedem perspektyw, które pozwolą na zrozumienie wieloaspektowości społecznych sytuacji oraz procesów komunikowania się. **Perspektywa demograficzna** kładzie nacisk na ilość osób uczestniczących w procesie porozumiewania się, na ich wiek, płeć i na stopień wykształcenia. Procesy te muszą przebiegać w określonym gronie osób, które reprezentują określony

¹¹⁵ Sztompka P.: *Socjologia. Analiza społeczeństwa*. Wydawnictwo Znak, Kraków 2005.

przedział wiekowy, rozkład płci, oraz które posiadają pewien poziom wykształcenia. W **perspektywie grupowej** w organizacji zawiązują się więzi łączące poszczególnych uczestników. Może to być wspólne wykonywanie przydzielonych zadań, silna tożsamość z organizacją, uczestnictwo we wspólnym życiu grupy pracowniczej, dążenie do wspólnych celów, wzajemna lojalność wobec siebie i zakładu pracy, gotowość do wspólnych działań. Członkowie organizacji tworzą jedną spójną zbiorowość, zintegrowaną w całość. W literaturze przedmiotu termin komunikacja oznacza, z łacińskiego, wielu lub wszystkich razem. Dlatego proces porozumiewania się odnosimy nie tylko do jednostek, ale i do grup, instytucji. Wykonywanie zadań i uczestnictwo w życiu organizacyjnym opiera się, na wzajemnym porozumiewaniu się członków i grup. Nawet wyrażanie wspólnej lojalności wobec innych i okazywanie tożsamości z firmą jest oparte na porozumiewaniu się. Komunikacja to wzajemne oddziaływanie uczestników, a zarazem to proces przebiegający w środowisku społecznym. Podejście z **perspektywy systemowej** tłumaczy fakt powiązania układu pozycji i ról w danym społeczeństwie. Organizacja składa się z pozycji i różnych ról pracowniczych: referentów, specjalistów, kierowników, dyrektorów, wyższych managerów, itp. Jednak, by móc określić zajmowane pozycje i pełnione role trzeba ustalić wewnętrzny porządek systemu społecznego. Uczestnicy wykonują przypisane do ich pozycji i wzajemnie się uzupełniające role. Pozycje i role są już określone, a każda z nich wymaga odpowiedniego zachowania i działania. System społeczny organizacji jest spisany i specyficznym dla niej modelem działania i funkcjonowania. Istniejące schematy organizacyjne oraz opisy stanowisk pracy są niezastąpione w definiowaniu wewnętrznej struktury. Jest to forma komunikacji pisanej. Wszystko, co dotyczy określonych ról i zajmowanych pozycji jest jasno i wyraźnie opisane, dając podstawę rozumienia podejmowanych przez poszczególne osoby działań i zachowań w obrębie życia społecznego organizacji. Dzięki tej komunikacji można odróżnić na przykład rolę dyrektora od roli specjalisty, albo zrozumieć różnice w podejmowanych decyzjach wśród kierowników i referentów. Z **perspektywy strukturalnej** organizacja jest siecią relacji pomiędzy wszystkimi pozycjami i rolami. Powiązania istniejące wewnątrz tworzą określoną strukturę, która odróżnia daną organizację. Struktura organizacyjna pokazuje, gdzie występuje płaska i prosta komunikacja, a gdzie mogą istnieć bariery. Z punktu widzenia strukturalnego, każda organizacja posiada strukturę władzy, która przejawia się w relacjach pracowniczych, np.: dyrektor-pracownik. Inaczej porozumiewają się członkowie na tych samych poziomach, niż osoby na różnych poziomach w strukturze. **Perspektywa aktywistyczna** określa instytucję w ramach tzw. życia organizacji, które stanowi zbiór swoistych działań podejmowanych przez uczestników. Według tego podejścia społeczeństwo organizacyjne jest

zbiorem wzajemnie zorientowanych działań jednostek. Ludzie uczestniczą w życiu organizacji i wchodzą w strukturalne zależności i relacji z innymi poprzez swoją aktywność. Oznaką aktywności członków jest to, co robią i to co mówią. Zarówno sposób zachowań, określany jako forma działań oraz potrzeba porozumiewania się, stanowią o aktywności uczestników. Wszelkie formy wzajemnego odnoszenia się do siebie, zaufania, zachowania lojalności są wyrazem komunikacyjnej aktywności członków. Działania ludzkie są zatem podstawą wszelkich zjawisk społecznych. W każdym ludzkim działaniu widoczny jest sens, czyli znaczenie, które ma charakter „faktu społecznego”. Z **perspektywy kulturalistycznej** w społeczeństwie wszelkie podzielane reguły, znaczenia i symbole odciskają piętno na działaniach ludzkich. Samo społeczeństwo jest traktowane jako zbiór tych reguł, norm i wartości, które kierują ludzkimi działaniami i decydują o ich indywidualnej tożsamości oraz określają ich uczestnictwo w organizacji. Dodatkowo symbole, wartości i wzory wyznaczają relacje między członkami. Wszystkie te elementy składają się na kulturowe aspekty społeczeństwa. Organizacja stanowiąc zbiorowość społeczną również posiada swoje specyficzne kulturowe przejawy. Posiada swoje własne symbole tożsamości (logo, budynki), reguły działania, wyznawane i cenione wartości i rytuały zachowań. Kwestia komunikowania się wśród uczestników jest sprawą bardzo ważną. Komunikowanie się jest właściwie wzajemnym oddziaływaniem społecznym dokonującym się za pomocą komunikatów. Stwarza to możliwość sprzężenia zwrotnego, bez którego nie ma możliwości prawidłowej komunikacji. Tak naprawdę porozumiewamy się po to, aby przekazać własne interpretacje i sposób rozumienia komunikatów. Wzajemne dzielenie się znaczeniami doprowadza do wspólnego rozumienia określonych treści. Komunikowanie się jest uczestnikiem wszystkich procesów przebiegających w organizacji. Dlatego wszelkie elementy kultury i jej przejawy są widoczne i przekazywane członkom organizacji, przez innych uczestników, na drodze komunikowania się. Z perspektywy kulturalistycznej organizacja jest zbiorem reguł dotyczących działań podejmowanych w instytucji. Działania mogą dotyczyć np. rozwiązywania konfliktów, przyjmowania nowych pracowników, form porozumiewania się (odnoszenia się do siebie nawzajem). Ostatnia wyróżniona przez Piotra Sztompkę **perspektywa zdarzeniowa** (polowa), rozpatruje organizację jako płynną i zmienną przestrzeń działań i interakcji. W jej wnętrzu zmiany dokonują się ciągle, bez ustanku. Dlatego organizacja jest polem pełnym nieustannych zdarzeń społecznych. Zbiorowości uczestników podejmują wobec siebie nawzajem kulturowo wyznaczone i odpowiednio ukierunkowane działania. W takim ujęciu społeczeństwo cały czas „staje się”, co jest wyrazem ciągłej aktywności członków oraz nieustannych zdarzeń pojawiających się w jego

obrębie. Wszelkiego typu aktywność zmusza członków organizacji do nieustannego wysyłania komunikatów i uczestniczenia w procesie porozumiewania się.

Dynamikę społeczeństwa tłumaczy się przez fakt ciągłej i nieustannej aktywności ludzi. To, co dzieje się w społeczeństwie jest albo przejawem, albo efektem ich aktywności. Najbardziej oczywistym przejawem ludzkiej aktywności jest zachowanie. Jest to zewnętrznie obserwowalny ruch fizyczny przejawiany przez ludzi.¹¹⁶ Zachowanie wyposażone w znaczenie, sens, nazywamy „działaniem”. Zachowanie związane z jakimś zamiarem, celami, powodami, racjami jest określane jako motywacyjne, intencjonalne, lub psychologiczne. Takiego zachowania nie da się bezpośrednio zaobserwować, można jedynie wnioskować o nim obserwując wskaźniki, np. sytuację, w której ono zachodzi. Znaczenie może być nadawane zachowaniu przez zbiorowość. Wówczas jest ono wspólnie uznawane przez wszystkich członków grupy. Różni się od poprzedniego tym, że nadane mu znaczenie nie zostało wymyślone przez nas, lecz przejęte i zaakceptowane przez zbiorowość. Znaczenie nadawane zachowaniom przez zbiorowość nazywa się znaczeniem kulturowym. Kultura dostarcza ludziom gotowych scenariuszy postępowania i wzorów. W obrębie własnej kultury uczestnicy czują się bezpiecznie, pewnie, zaś trafiając do innej stają się wyobcowani i zagrożeni. Reguły, normy postępowania, wartości, symbole i inne artefakty kultury tworzone są i przyswajane w procesie komunikowania się uczestników danej organizacji. W każdej można wyróżnić pewne specyficzne cechy systemu. Komunikowania się jest częścią struktury organizacyjnej, która określa jego charakter i typ. Wyróżnia się hierarchiczne struktury z scentralizowanym systemem komunikacji czy struktury organiczne, w których dominuje komunikacja oparta na sieci przepływu informacji. Komunikacja należy do tego rodzaju ludzkiej aktywności, z której wszyscy zdają sobie sprawę, ale nieliczni potrafią ją prawidłowo zdefiniować. Kultura zaś jest zjawiskiem ponadczasowym, stanowią ją nie tylko normy, reguły i procedury, ale i specyficzne zachowania uczestników, jak wzory myślenia i sposoby działania. Kultura jest powszechna i stanowi element tła, czynnik wyjaśniający czy też szeroki układ odniesienia, który wywiera wpływ na całą organizację. Istotą zarówno kultury, jak i komunikacji jest powszechność. Jednak komunikacja jest łatwo odczuwalna, wszyscy uczestnicy porozumiewają się ze sobą. Na kulturę składa się zbyt wiele zmiennych dlatego ludzie mimo uczestnictwa w niej nie zawsze są jej świadomi. Nawet gdy zostaną zdefiniowane obowiązujące normy i sposoby zachowań, ciężko jest im jednoznacznie określić charakter kultury, w której funkcjonują. Bardzo często definiowanie kultury zaczyna się od wymienienia specyficznych zachowań i reakcji uczestników, które wiążą się z faktem porozumiewania się. Elementem każdej aktywności pracownika jest sposób komunikowania

¹¹⁶ Sztompka P.: op.cit., s.65.

się z innymi. Aktywność wiąże się z nieustannym wyrażaniem swoich poglądów, opinii, myśli, analizowaniem działań, podejmowaniem decyzji, przekazywaniem informacji, wykonywaniem zadań. W takim ujęciu komunikowanie to nie tylko porozumiewanie się, ale też sposób zachowań i reakcji na określone problemy i sytuacje, to także sposób rozwiązywania problemów uczestniczących w każdym niemal działaniu. Rozszerzając w tym kierunku definicję komunikowania dochodzimy do określenia kultury organizacyjnej, która tak jak komunikacja jest powszechnie występująca i uczestnicząca we wszystkich procesach funkcjonowania organizacji. Nie można jednak powiedzieć, że kultura to inaczej komunikacja. Kultura to całokształt sposobu funkcjonowania organizacji a komunikacja to element uczestniczący w każdym obszarze i poziomie jej funkcjonowania. Przez komunikację można definiować charakter kultury, zaś problemów w porozumiewaniu się należy szukać w uznawanych normach kulturowych. Czynniki kulturowe mogą zatem stać się podstawą definiowania zagadnień komunikacji w firmie i stanowić o jej fenomenie. Jeden z badaczy Ł. Sułkowski akcentuje następujące aspekty kultury organizacyjnej, przedstawiając ją jako: samą organizację; jako jeden z kręgów kulturowych; jako społeczne reguły gry; jako tożsamość organizacji; jako filozofię organizacji; jako system akceptowanych podstawowych znaczeń, wartości; jako wzory i wzorce zachowań.¹¹⁷ Takie spojrzenie na istotę kultury organizacyjnej podkreśla jej wielość, różnorodność i niejednoznaczność. Kultura jest zjawiskiem tworzącym się, zmieniającym się, uczestniczącym w procesach i ewoluującym w różne kierunki działalności organizacji. Jest zjawiskiem, w którym wszyscy uczestniczą a jednocześnie sama bierze udział (uczestniczy) w różnych procesach. Przenika do wszelkich form aktywności uczestników. Ludzie tworzą organizację przez swoją aktywność i działalność, na jej rzecz. Dzięki temu organizacja rozwija się. Ludzkie zachowania, sposoby uczestnictwa, czy wykonywania i realizacji działań tworzą kulturę organizacyjną.

3.3.2. Kultura i komunikacja jako dwa istotne zjawiska uczestniczące w funkcjonowaniu organizacji

Rozdział traktuje o istocie porozumiewania się w kontekście oddziaływań kulturowych. Prezentowane treści odnoszą się do istotnych funkcji kultury organizacyjnej, a zarazem funkcji komunikowania się w organizacjach. Dodatkowo czytelnik może znaleźć opis zjawiska komunikacji jako narzędzia kultury organizacyjnej, jak i wyjaśnienie zjawiska kultury organizacyjnej determinującej styl komunikacji. Zostały tu zaprezentowane opozycyjne pary styli konwersacji w odniesieniu do kategorii kultur organizacyjnych.

¹¹⁷ Sułkowski Ł.: *Kulturowa zmienność organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s.57

Jednym z widocznych elementów kultury organizacyjnej jest sposób i styl komunikowania się członków. Komunikacja ma ważne znaczenie, stanowi nierozdzielną całość z kulturą i tworzy jeden wspólny byt. Sama komunikacja zachodzi na górnym poziomie kultury i jest jej elementem obserwowalnym. Jest tym wszystkim, co kultura chowa w swoich środkowych warstwach. Struktura komunikacji jest niczym innym jak budową aktu porozumiewania się między nadawcą a odbiorcą. Jednak sama treść przekazywanych komunikatów i ich charakter znaczeniowy pozwalają dowiedzieć się więcej o zwyczajach i formach zachowań preferowanych. Wszystko, co można zaobserwować, wyczuć, wytłumaczyć jest komunikowane. Zewnętrzna warstwa kultury objawia się w wytworach materialnych (drapacze chmur) i jest przejawem niewidocznych wartości i norm panujących w społeczeństwie. Materialne obrazy są komunikowane na zewnątrz, by inni mogli zorientować się, z jaką kulturą mają do czynienia. Orientacja kulturowa pozwala, w określony przez nią sposób rozwiązywać pojawiające się problemy. Kultura jest zbudowana z warstw a jej diagnoza to poznawanie i analizowanie jej poszczególnych warstw. Dzięki wieloaspektowemu charakterowi komunikacji jest możliwa analiza, nawet bardzo głęboko ukrytych tajemnic kulturowych. Sposób porozumiewania się uczestników odkrywa podłoże funkcjonowania organizacji, zaś styl i istota jest odzwierciedleniem przekonań, odkrywa też założenia i oddziaływania kulturowe. Kultura dla przedsiębiorstw jest formą komunikowania jej natury i założeń. Kultura ukierunkowuje działania a komunikacja sprawnie wyraża, kontroluje i koordynuje podjętą przez firmę orientację kulturową. Komunikacja daje wyraz oddziaływaniu kulturowemu, wyraża siłę i moc wartości kulturowych. Funkcje kultury organizacyjnej pokrywają się w większości z funkcjami komunikacji:

- funkcja integrująca, proponuje wspólny język. Nie jest możliwa bez porozumiewania się;
- funkcja identyfikacyjna, definiuje granice grupy. Tożsamość organizacyjna jest komunikowania w sposób indywidualny. Każdy uczestnik wie, kto jest członkiem, a kto nie jest. Wyrażane jest to poprzez język, symbole i znaki;
- funkcja wyznaczająca zasady władzy i kryteria statusu, pozwala unikać wielu niepotrzebnych konfliktów, negatywnych emocji i agresywnych działań;
- funkcja bezpieczeństwa i afirmacji, zaspakaja poczucie bezpieczeństwa i stabilizacji. Firma integruje członków przez komunikowanie im wartości kulturowych, dając gwarancję bezpieczeństwa i przetrwania. Wpajane wartości stanowią o historii i tradycji;
- funkcja nagradzania i karania, daje wspólną podstawę oceny zachowań, decyzji, postaw i motywacji. Kultura wyznacza wspólny system wzmocnień przez ciągły proces porozumiewania się, umacniający i integrujący ich wyobrażenia o funkcji nagrody i kary;

- funkcja oferująca ideologię, nadaje sens i tłumaczy zjawiska nagłe, nieznane, redukując stres i lęk. Niezrozumiałe wydarzenia muszą zyskać w oczach ludzi sens i wytłumaczenie. Komunikując się między sobą członkowie nabierają określonego stosunku do nich, interpretując niezrozumiałość zjawisk. Komunikacja wśród ludzi sprzyja wytworzeniu się określonych reakcji na niepewność, i w szczególności redukuje stres;
- funkcja poznawczo-informacyjna. Kultura dostarcza informacji o świecie. Dzięki wspólnemu przebywaniu i porozumiewaniu się ludzi, zdobywają oni wiedzę, poszerzają horyzonty myślowe, ucząc się wzorów kulturowych. Jedni drugim tłumaczą sens zjawisk i interpretują zdarzenia. Ludzie komunikując objaśniają sobie kwestię władzy, sposoby jej zdobycia, utrzymania i znaczenia oraz kwestię odnoszenia się do innych;
- funkcja adaptacyjna, stabilizuje rzeczywistość dzięki wypracowaniu gotowych schematów reagowania. Komunikowanie się umożliwia szybsze reakcje na zmiany i konstruktywne rozwiązywanie problemów. Ludzie wyjaśniają sobie obserwowane zjawiska, co wzmacnia motywację do działania i zwiększa aktywność. Takie zachowania uczestników wpływają na lepsze przystosowanie organizacji do wymogów zmiennego otoczenia.

Komunikacja jest narzędziem kultury i służy jej do przekazywania norm, ideałów i wartości. John Fiske określa komunikację jako centralną działalność kultury wykazując, iż kultura nie może istnieć bez komunikacji.¹¹⁸ Kultura w organizacji istnieje, jest dla niej niepowtarzalna, jedyna, unikatowa i wyjątkowa. Stanowi osobowość organizacji i płaszczyznę zachowań organizacyjnych. Każda instytucja komunikuje swoją kulturę poprzez panujące normy, zachowania, reguły, wartości, itd. Kultura obejmuje także wzory zachowań członków organizacji, strukturę władzy i system komunikowania się oraz wzory kulturowe. Uczestnicy utożsamiają i identyfikują się z nią, tworząc wizerunek firmy. Tożsamość członków jest komunikowana na drodze identyfikacji z nią przez przyswajanie i akceptowanie panujących obyczajów i norm oraz przyjmowanie ich za własne. Uczestnicy wyrażają swoją tożsamość uczestnicząc w jej życiu, wspólnie działając, wykonując przydzielonych zadania i przyswajając panujące wewnątrz kultury. Kultura przejawia się w konkretnych, stanowiących ją elementach składowych: regułach działań, języku organizacyjnym, ideologiach, mitach, przekonaniach, rytuałach, systemach wiedzy.¹¹⁹ Komunikacja zaś jest uczestnikiem wymienionych elementów a jednocześnie jest narzędziem, dzięki któremu poszczególne elementy składowe kultury mogą ją stanowić. Kultura kształtuje się w procesie komunikacji. Jako zjawisko inercyjne nieprzerwanie trwa i rozwija się. Istniejącą wewnątrz firmy kulturę można rozpatrywać w aspekcie wszystkich procesów organizacyjnych

¹¹⁸ Fiske J.: *Wprowadzenie do badań nad komunikacją*, Astrum, Wrocław 2003r, s. 16.

¹¹⁹ Potocki A. (red.): *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*. Difin, Warszawa 2005, s.171

i czynników determinujących te procesy.¹²⁰ D. Ulrich zalicza do nich procesy: pracy, przepływu informacji, przepływu decyzji i uprawnień, przepływu zasobów ludzkich oraz zarządzania, uczenia się, zmian, itp. W tych procesach uczestniczy komunikacja. Komunikację najczęściej rozpatruje się na bazie struktury organizacyjnej i jej charakteru. Równocześnie charakter struktury określa typ panującej wewnątrz komunikacji. Kultura jest tworem, który funkcjonuje wraz z człowiekiem i jego zachowaniami. L.S. Smith określił, iż kultura „zrasta się” z człowiekiem stanowiąc zjawisko nierozłączne. Takie założenie określa kulturę i komunikację jako dwa zjawiska uczestniczące w życiu człowieka i wykazujące wspólne złożone uwarunkowania i zależności. W istocie kulturę należy traktować jako: byt złożony (wielopoziomowy, wielowymiarowy); strukturę współzależną (zmiana wywołuje przeobrażenia w całej strukturze); konstrukt wyuczony (nabyty, stanowiący dziedzictwo pokoleń); byt zinternalizowany w procesie socjalizacji przez kontakty interpersonalne i kontakty z wszelkimi innymi przejawami życia społecznego.¹²¹ A. Nobis podkreśla, iż człowiek w relacji do kultury pełni funkcję nośnika i warunku jej istnienia. Więc kultura jest zależna od niego i silnie z nim związana.¹²² Elementy kultury przyswojone na drodze socjalizacji przez jednostkę, warunkują jej zachowanie. Kultura wyjaśnia i tłumaczy pojęciowy świat ludzi. J. Fiske, M.J. Glimore, E. Marks, J. Mikułowski-Pomorski, L.S. Smith, czy J. Stankiewicz, badacze zajmujący się problemem kultury i komunikacji akcentują, iż kultura w szczególności: determinuje posługiwanie się określonym słownictwem, składnią i stylem konwersacji; warunkuje pozawerbalne elementy komunikowania się; warunkuje sposób myślenia i postrzegania świata, kształtując uprzedzenia, stereotypy, myśli, uczucia, postawy; wpływa na charakter podejmowanej przez człowieka aktywności.¹²³ Takie spojrzenie na kulturę akcentuje zasadnicze elementy komunikacji: język, przekaz pozawerbalny, elementy percepcji oraz sposób pojmowania i rozumienia pewnych treści i zjawisk. Na różnice kulturowe w lingwistyce zwrócił uwagę R. Lado, jednak dopiero D. Hymes dostrzegł rolę kultury w komunikacji międzyludzkiej. Różnorodność kulturowa jest źródłem problemów w porozumiewaniu się. Ignorowanie i brak świadomości roli różnic kulturowych w komunikacji prowadzi do powstawania barier w trakcie procesu porozumiewania się. J. Mikułowski-Pomorski podkreśla, iż wzory kulturowe posiadają cechy konwencji i są one czytelne jedynie w określonej kulturze, zaś w kulturze obcej tracą swoje znaczenie. Uwarunkowania kulturowe w znacznej mierze

¹²⁰ Ulrich D.: *Liderzy zarządzania zasobami ludzkimi. Nowe wyzwania, nowe role*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s.184-186

¹²¹ Potocki A., Winkler R., Żbikowska A.: *Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych*, Difin, Warszawa 2003, s. 270.

¹²² Nobis A.: *Kultura a komunikacja, (w:) Systemy i technologie informatyczne w badaniach i praktyce*, (pod red.) Kaczak A., Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1996, s.71.

¹²³ Potocki A., Winkler R., Żbikowska A.: op.cit., s.271-272

determinują każdą sytuację komunikacyjną.¹²⁴ Istnienie jakiegokolwiek kultury pozostaje zależne od komunikacji. Właśnie dzięki komunikacji koegzystencja społeczności ludzkich jest możliwa. Jest ona podstawowym elementem przetrwania. Charakter między kulturą a komunikacją jest bardzo silny i złożony. Wspólnie zmieniają się, odkrywają, tworzą i odtwarzają swoje elementy.¹²⁵ E.T. Hall określa, iż na tożsamość ludzką składają się: jego kultura i całościowe ramy komunikacyjne (gesty, słowa, działania, pozy, ton i barwa głosu, sposób rozumienia czasu, przestrzeni, przedmiotów, sposób w jaki człowiek pracuje, żyje).¹²⁶ W zakresie komunikacyjnych uwarunkowań kulturowych wyróżnia się płaszczyznę werbalną i niewerbalną. W pierwszej zasadniczym problemem jest język oraz styl konwersacji. *Język* ma wymiar społeczny i jest naturalnym systemem znaków dźwiękowych oraz reguł dotyczących łączenia tych znaków. J. Adair podkreśla, iż *język* jest oczywistym środkiem przekazu dla ludzi,¹²⁷ jednak nie stanowi on warunku koniecznego, czy też wystarczającego dla osiągnięcia porozumienia. Człowiek właśnie poprzez język poznaje świat, gromadzi wiedzę i doświadczenie, tworzy, kategoryzuje i gromadzi informację o świecie. Język jest zasadniczo determinowany przez kulturę. Duża część zakłóceń w komunikacji wynika z dokonywanych przez człowieka zniekształceń w procesie kodowania i dekodowania treści komunikatów. Problemy te mogą być następstwem złej umiejętności posługiwania się gramatyką i słownictwem używanego języka. Kulturowy aspekt również niesie ze sobą implikacje problemów w porozumiewaniu się. Posługiwanie się językiem związane jest ze specyficznym połączeniem istniejących w danym języku znaczeń (słów). Każde ze słów w języku danej społeczności, na drodze uwarunkowań kulturowych, nabiera określonego i specyficznego dla niej znaczenia. W obrębie danej kultury wyraz, czy nawet całe zdanie może być różnie interpretowane przez jej członków. Język jest wytworem i strażnikiem kultury. W zależności od stopnia świadomości istnienia różnic kulturowych, członkowie różnych kultur posługują się komunikatami i znakami napotykać na nieporozumienia. Każdy musi rozumieć kultury, w jakich funkcjonuje oraz język jakim posługuje się w obrębie każdej z nich. W płaszczyźnie werbalnego komunikowania się wyróżnić można determinowany kulturowo *styl konwersacji*. Wyznacza on przede wszystkim reguły interakcji komunikacyjnej i interpretacji znaczeń. Wyszczególnione przez E.T. Hall'a dwa typy kultur: wysokiego i niskiego kontekstu, określają stopień w jakim informacje są przekazywane oraz

¹²⁴ Mikułowski-Pomorski J.: *Komunikacja międzykulturowa*. Wprowadzenie, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 1999, s.74.

¹²⁵ Casmir F.L.: *Komunikacja ludzka w perspektywie wielokulturowej*, (w:) *Komunikacja międzykulturowa – zderzenia i spotkania*, (pod red.) Kapciak A., Korporowicz L., Tyszka A., Instytut Kultury, Warszawa 1996,

¹²⁶ Hall E.T.: *Poza kulturą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s.50

¹²⁷ Adair J.: *Anatomia sukcesu. Komunikacja*, Studio Emka, Warszawa 2000, s.23

stopień podlegania zakodowaniu. Uwzględniając cztery wyróżnione przez G. Hofstede'go wymiary kultury A.M. Francesco i B.A. Gold wyodrębnili opozycyjne pary styli konwersacji:

1) prosty – wyszukany. W kulturach słabo uzależnionych od kontekstu, cechujących się niskim stopniem unikania niepewności dominuje styl prosty. Wypowiedzi cechuje unikanie powtórzeń, wymyślnych metafor, idiomów, opisów. Wypowiedzi są krótkie z użyciem ograniczonego zakresu słownictwa. Styl wyszukany znamionuje przesadność w użyciu różnorodnych znaków słownych, które nadają wypowiedzi elegancji i przepychu. Styl ten jest podstawą pojawienia się stylu konkretnego, w którym istotną rolę pełni precyzja i stosowność wypowiedzi. Odpowiednie zastosowanie znaczeń pozwala na pogłębienie czułości przekazu.

2) bezpośredni – pośredni. Styl bezpośredni spotka się w społeczeństwach indywidualistycznych, słabo uzależnionych od kontekstu, zaś styl pośredni w kulturach kolektywnych, uzależnionych od kontekstu. Wypowiedzi ekspresywne i ewaluacyjne, jasno informujące o prawdziwych uczuciach i postawach nadawcy, należą do stylu bezpośredniego. Styl ten określa stopień jawności w przekazywanych treściach i odnosi się do otwartości odczuć i postaw uczestnika interakcji. Styl pośredni poznać można po odczuciach i postawach nadawcy. Stany emocjonalne nie znajdują odzwierciedlenia w treści komunikatu ani w formie jego przekazu. Wypowiedzi cechuje silna powściągliwość w wyrażaniu emocji.

3) zadaniowy – procesowy. Styl zadaniowy (instrumentalny) związany jest ze stopniem obiektywności wypowiedzi. Cel komunikowania się jest przez nadawcę wyrażany wprost, wyraźnie akcentując oczekiwania wobec odbiorcy. Styl procesowy wymaga takiego formułowania przez nadawcę wypowiedzi, aby nie wywierała ona odczuwalnego nacisku na odbiorcę, a mimo wszystko była w zgodzie z komunikowanymi oczekiwaniami.

4) osobowy – kontekstowy. Osobowy styl występuje w kulturach indywidualistycznych, słabo uzależnionych od kontekstu, o małym dystansie do władzy. Wypowiedź tego stylu cechuje położenie nacisku na wyrażanie własnej osoby i podkreślanie niezależności i indywidualności. Kontekstowy styl konwersacji pojawia się w kulturach kolektywistycznych, które są znacznie uzależnione od kontekstu i mają duży dystans do władzy. Dobór środków przekazu, wyrażanie się i forma komunikowania jest determinowana przez uczestników takiej kultury. Pełnione funkcje społeczne i zawodowe oraz posiadany status silnie warunkuje kształt komunikacji.¹²⁸

Spółeczeństwa indywidualistyczne z kulturą niskiego kontekstu cechuje niski stopień unikania niepewności i używają w komunikowaniu się stylu prostego i bezpośredniego. Spółeczeństwa o małym dystansie władzy komunikują się w stylu: osobowym i zadaniowym

¹²⁸ Potocki A., Winkler R., Żbikowska A.: op.cit., s.277 - 279

(ukierunkowanego na cel). Tam, gdzie kolektywizm a wśród ludzi panuje wysoki stopień unikania niepewności, dominuje styl wyszukany i pośredni, zaś wśród osób o dużym dystansie do władzy styl komunikowania się jest kontekstowy (dostosowujący się).

Tab. 14: Typy stylów konwersacji werbalnej w różnych kategoriach kultur



Źródło: Potocki A., Winkler R., Żbikowska A.: *Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych*, Difin, Warszawa 2003.

Kultura stanowi sposób kształtowania zachowań ludzi poprzez komunikację. Każda informacja, znak, symbol jest komunikatem. Dzięki informacji ludzie mogą sprawniej działać, odpowiednio analizować zjawiska, myśleć konstruktywnie. Komunikacja pozwala człowiekowi być uczestnikiem kultury firmy. O wszelkich typowych dla danej organizacji formach działań, o charakterze władzy, panujących autorytetach, istniejących przepisach i normach regulujących zachowania członków, uczestnicy dowiadują się na drodze komunikacji. Uczestnikom od samego początku jest komunikowany sposób zachowań i obowiązujących norm, przekazywane są ważne wartości i założenia.

Podsumowując rozważania można przyjąć, że najlepiej kultura uczelni wyższej jest ujęta w modelach F. Trompenaarsa, L. Zbiegień-Maciąg, R. Harriona i Ch. Handy'ego. Ujmując cztery orientacje kulturowe pozwalamy diagnozować kulturę i z jej specyfiką. Przyjęty w badaniach model Rogera Harrisona i Charlesa Handy'ego, określający typ kultury organizacyjnej zorientowany na cztery kategorie, przyczynił się do wyraźnego określenia zróżnicowania kultury w badanej instytucji. Dla dokładnego objęcia całości działań i zadań realizowanych w uczelni wyznaczono obszar badań obejmujący pięć głównych płaszczyzn funkcjonowania kultury (zarządzanie, podejmowanie decyzji, kontakty interpersonalne, współpraca oraz konflikty). Tak określony obszar posłużył do diagnozy działań uczelni uwzględniając jej specyfikę funkcjonowania.

Rozdział IV

Klimat organizacyjny Psychologiczny aspekt komunikowania się w organizacji

W czwartym rozdziale pracy sięgnięto do opisu klimatu w miejscu pracy jako psychologicznego aspektu komunikowania się w organizacji. Omówiono w nim istotę klimatu a w szczególności jego wymiary. Przedstawiono tutaj definicje określające klimat organizacyjny w ujęciu znanych badaczy oraz czynniki mające ważny na niego wpływ. Zasadnicze czynniki warunkujące klimat organizacyjny zostały oparte o symptomy pracy zawodowej. Zdefiniowano zarówno motywację do pracy, jak i niezadowolenie z pracy, stres i zmęczenie. Na uwagę zasługuje opis czynnika decydującego o atmosferze w miejscu pracy. Zaprezentowanie satysfakcja z pracy pozwoliło ukazać ważność więzi zachodzących w społeczności organizacji, takich jak: zaufanie, zrozumienie, czy przywiązanie. Treści rozdziału pokazują, że środowisko pracy może oddziaływać na pracowników pozytywnie i negatywnie. Może wywoływać stres i wypalenie zawodowe.

Psychologia organizacji jest samodzielną dyscypliną praktyczną i teoretyczną, zajmuje się analizą funkcji i procesów wpływających na klimat psychologiczny i społeczny w środowisku pracy. Przedmiotem badań są ludzkie zachowania się w grupie i zespole pracowniczym. Psychologia organizacji interesuje się pracą zespołową, strukturą organizacyjną i przywództwem oraz czynnikami ludzkimi w środowisku pracy. Zajmując się analizą systemu społecznego bada wpływ podsystemów organizacyjnych na zachowania pracownicze. Psychologia organizacji wykorzystuje szeroki zasięg teorii dotyczących społecznych podstaw funkcjonowania organizacji, motywacji do pracy, zadowolenia z pracy, władzy i przywództwa oraz zasad funkcjonowania systemów. Organizacja pracy składa się z elementów systemu społecznego, tj. systemu zachowań organizacyjnych, na który składają się: role, normy, władza oraz klimat organizacyjny. Badania w pracy nad zjawiskiem komunikowania się zostały dodatkowo oparte na diagnozie charakterystycznych cech klimatu w miejscu pracy. Sam klimat jest zestawem spostrzeganych przez pracowników cech organizacji i odnosi się do sposobu, w jaki organizacja traktuje swoich pracowników i kształtuje środowisko pracy. Klimat jest z jednej strony właściwością spostrzeganą przez uczestników a z drugiej cechą tkwiącą w samej organizacji. Klimat tworzą te wymiary organizacji, które związane są ze strukturą organizacyjną, standardami oceny pracy oraz sposobami nagradzania pracowników. Odnosi się on przede wszystkim do tych aspektów otoczenia, które są świadomie postrzegane przez pracowników. Stanowi zbiór względnie stałych spostrzeżeń i uwag uczestników, które odnoszą się do cech kultury organizacyjnej.

Tak samo, jak w przypadku omawianych we wcześniejszych rozdziałach pracy aspektach kultury organizacyjnej i komunikacji, i tu w kontekście klimatu w miejscu pracy zasadnicze znaczenie dla tego aspektu w uczelni ma budowa jej struktury. Cechą uczelni jest jej biurokratyczność z dużą ilością poziomów i pionów w strukturze władzy i zarządzania. Taki układ ma na celu skuteczne kontrolowanie całości działań instytucji. Przepływ informacji wewnątrz jest ustalony z góry a władza jest najwyższym organem decyzyjnym. W takiej instytucji klimat organizacyjny także musi być kontrolowany i podporządkowany ogólnym zasadom a określone i formalne reguły zachowań obowiązują wszystkich uczestników. Pracownicy postrzegają swoje otoczenie w sposób często uregulowany przepisami i obowiązującymi regułami zasad współpracy i współdziałania. Ponieważ klimat jest jednym z elementów systemu społecznego uczelni, tak też podlega on tym samym zjawiskom uczestniczącym w jej funkcjonowaniu. Przede wszystkim na uwagę zasługuje podział uczestników uczelni na grupy pracownicze, co pociąga za sobą wyróżniające się i zróżnicowane cechy klimatu w poszczególnych grupach. W każdej z grup dominują inne cechy charakteryzujące zbiorowość pod względem rodzaju potrzeb i motywów jakimi kierują się uczestnicy grupy. Zatem w każdej z grup może istnieć inny typ klimatu mający bezpośrednie przełożenie na jakość atmosfery w miejscu pracy oraz na sposób komunikowania się uczestników w poszczególnych grupach pracowniczych.

4.1. Istota i znaczenie klimatu w miejscu pracy

W tej części zdefiniowano termin klimat organizacyjny oraz określono jego znaczenie dla funkcjonowania organizacji. Zaprezentowano tutaj wyjaśnienie motywów i potrzeb człowieka odnoszących się do jego dynamiki zachowań w pracy. Rozdział prezentuje opis typów klimatu w oparciu o podstawowe motywatory potrzeb człowieka. Poza tym przedstawiono tutaj koncepcję klimatu organizacyjnego w odniesieniu do cech charakterystycznych organizacji. W rozdziale zawarto także opis podstawowych komponentów zróżnicowania sytuacji w organizacji. Zaakcentowano istnienie głównych dymensji klimatu organizacyjnego i czynników, na których te wymiary zostały oparte.

Funkcjonowanie organizacji społecznej wiąże się z istnieniem wielu aspektów. Uczestnicy większych lub mniejszych społeczności wykazują formy własnej świadomości uczestnictwa w danej zbiorowości. Procesy zachodzące wewnątrz grupy społecznej są wyrazem agregatu i odbiciem świadomości uczestników. Zbiorowa świadomość osób partycypujących w danej organizacji wiąże się z istnieniem określonych i wypracowanych układów wartości, obowiązujących ocen, zwyczajów i norm postępowania. Zachowania pracowników w miejscu pracy są wynikiem zarówno ich dążeń indywidualnych ale także

mają swoje źródło w dążeniach zbiorowych. Członkowie określonej społeczności wykazują odrębne sposoby reagowania na określone zdarzenia. Bardzo często dążenia indywidualne są modyfikowane stosownie do warunków danej organizacji. Organizacje wytwarzając specyficzne aspiracje wpływają na to, jak człowiek zachowuje się podczas uczestnictwa w życiu danej firmy. Często zachowania te są niezależne od interesu osobistego, ale za to zgodne z systemem wartości przyjętym w danej organizacji. Zdarza się, że organizacje narzucają swoim członkom określone sposoby zachowania. Urzędy, fabryki, uczelnie, szkoły, banki, te organizacje stawiają swoim członkom specyficzne wymagania, wpajają normy zachowań i zwyczaje. Człowiek zachowuje się odmiennie w różnych organizacjach i bardzo często przekształca swoje preferencje. Człowiek wkomponowany i zintegrowany z organizacją tworzy z nią niepowtarzalną jakość.

Spółeczna specyfika organizacji wyrażana jest przez dominujący w niej klimat organizacyjny. Stanowi on społeczny kontekst aktywności członków, ułatwiając rozróżnianie działań pożądanых i dopuszczalnych od tych, które są nie do zaakceptowania. Klimat organizacyjny nie jest prostą sumą wartości uznawanych przez członków organizacji, lecz stanowi zbiorową świadomość tego, co w danej organizacji sądzi się o pożądanym sposobie postępowania. Obserwując przedsiębiorstwa można wyczuć panującą w nim atmosferę przez sposób odnoszenia się przełożonych i podwładnych do siebie, sposoby komunikowania się, sposoby kontaktowania się z klientem, oraz osobami z otoczenia firmy. Wszystko to tworzy klimat.¹²⁹ Klimat organizacyjny składa się z charakterystycznych dla danej społeczności zjawisk, przebiegających w bezpośrednich relacjach międzyludzkich, obejmujących istotne kontakty pracowników powiązane z realizacją zadań zawodowych. Wymienia się najczęściej trzy odmiany klimatu: etyczny, społeczny i pracy.¹³⁰ Klimat organizacyjny stanowi swego rodzaju „indywidualną mapę percepcyjno-poznawczą sytuacji organizacyjnej reprezentowaną przez jednostkę”¹³¹ Według koncepcji opracowanej przez D.A. Kolba klimat organizacyjny jest zbiorem subiektywnie postrzeganych przez uczestników organizacji cech, będących względnie trwałymi skutkami funkcjonowania organizacji oraz kształtujących motywy zachowań jej pracowników.¹³² Zdaniem W.J. Paluchowskiego, klimat można określić jako charakterystyczny dla danej organizacji zespół zjawisk, kształtujący się pod wpływem warunków zewnętrznych (cech rynkowych) oraz wewnętrznych (kulturowych i organizacyjnych) danego przedsiębiorstwa. Klimat działając

¹²⁹ Zbiegiem-Maciąg L. : *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002,

¹³⁰ Dąbek M. : *Menedżerowie okresu transformacji. Problemy, potencjał, rozwój*. Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego. Wrocław 2002,

¹³¹ Borucki Z. : *Model organizacja – zachowanie*. Przegląd Psychologiczny 28/1985 s. 225

¹³² Kolb D.A. : *Organizational psychology. An experimental approach*. 1972

w dłużej wpływa blokująco lub facylitująco na działania pracowników tej organizacji.¹³³ Z kolei M. Bartnicki i M. Wycisłak sformułowali następującą definicję klimatu organizacyjnego: „*klimat organizacyjny to zbiór subiektywnie spostrzeganych przez uczestników organizacji tych cech organizacyjnych, które są względnie trwałymi skutkami funkcjonowania społecznej organizacji, kształtującymi motyw zachowań organizacyjnych uczestników*”¹³⁴ Klimat organizacyjny jest tym, w co uczestnicy organizacji wierzą i tym co sobie wyobrażają zachowując się stosownie do swoich wizji. Klimat jest jednym z wyznaczników zachowań organizacyjnych a jego zmienne są cechami odróżniającymi jedno środowisko od drugiego. Badacze zwracają uwagę, że jego ocena zależy od rodzaju organizacji, warunków gospodarczo – politycznych, środowiska kulturowego czy stopnia wykształcenia pracownika. Na podstawie prowadzonych wieloletnich badań wyróżniono najbardziej reprezentatywny zbiór wymiarów klimatu:¹³⁵

- współpracownicy (stosunki wewnątrz i między grupami pracowniczymi),
- przełożeni (styl kierowania, relacje pomiędzy przełożonymi i podwładnymi),
- organizacja (opinie na temat warunków pracy, podziału zadań, organizacji procesu pracy),
- informacja i komunikacja (jakość i efektywność przepływu informacji w firmie), reprezentowanie interesów pracowników (procedury ocen, możliwości prezentowania stanowisk w różnych sprawach pracowniczych),
- stwarzanie w firmie możliwości (zwłaszcza w zakresie rozwoju osobistego i zawodowego).

Ludzie współpracujący ze sobą potrzebują wsparcia nie tylko ze strony innych uczestników ale też od swoich przełożonych. Atmosfera wspierająca przyczynia się do większej efektywności pracy i stymuluje rozwój zawodowy. Przyjazny klimat, miła i życzliwa atmosfera wiąże się z jasno określonymi i zrozumiałymi aspektami realizowanych działań. Pracownicy realizujący zadania i ponoszą osobistą odpowiedzialność za ich wykonanie. Kiedy klimat jest sprzyjający działania są dobrze zorganizowane i przemyślane a w razie konieczności jednostka może liczyć na wsparcie ze strony innych. Kompetentny i przyjaźnie ustosunkowany przełożony staje się niezastąpionym przewodnikiem. Na zachowania człowieka w organizacji, oprócz jego ról (zawodowej i pozazawodowej), wpływ mają także aktywne oddziaływania organizacji, wyrażające się w panującym w niej klimacie organizacyjnym. Treść stosunków społecznych, kształtujących dynamikę współdziałania i współzależności między ludźmi stanowi o atmosferze panującej

¹³³ Paluchowski W.J. : *Klimat organizacyjny i jego pomiar*. Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego. Wrocław 1998.

¹³⁴ Bartnicki M., Wycisłak M. : *Klimat organizacyjny : pojęcie, mierzenie badania i diagnoza*. Warszawa 1990, s.46

¹³⁵ Szopa J., Harciarek M. : *Stres i jego modelowanie*. Sekcja Wydawnicza Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej. Częstochowa 2004, s. 222

w organizacji. Klimat wykształca nastawienia pracowników, sposoby postrzegania przez nich ich sytuacji, a tym samym reguluje kierunek oraz poziom ich aktywności. Treść stosunków społecznych w organizacji zależy od warunków funkcjonowania organizacji, a więc od formalnej struktury władzy, sposobu obiegu informacji, sytuacji ekonomicznej, typu technologii, wymagań stawianych organizacji przez otoczenie i pojawiających się w nim szans. Zależy także od interesów i dążeń pracowników, zespołów roboczych, grup nieformalnych wewnątrz organizacji.¹³⁶ Na klimat organizacyjny składają się stosunki społeczne. Pracownicy mają różnorodne potrzeby i różnorakie rodzaje motywacji kierujące ich działaniem. W organizacjach spotykamy pracowników, którzy lepiej czują się w sytuacjach pewnych i bezpiecznych oraz innych, które z kolei czują się dobrze w sytuacjach pełnych zmian i ciągle nowych wyzwań. Toteż klimat pracy może sprzyjać zaspokajaniu potrzeb pracowników bądź je utrudniać. Przyjęte jest, że zachowaniem człowieka w pracy kierują cztery rodzaje motywów i potrzeb:

- *motywacja osiągnięć*, określa potrzebę sukcesów człowieka. Ujawnia się w dążeniu jednostki do uzyskania lepszego wyniku niż poprzednio lub też dokonania czegoś nowego. Osoby z motywacją osiągnięć są gotowe na do podejmowania odpowiedzialności, przy zachowaniu poziomu ryzyka w rozsądnych granicach. Osoba nie podejmuje zadań zbyt łatwych, ani zdecydowanie trudnych, skazanych na niepowodzenie. Człowiek odczuwający silną potrzebę osiągnięć działa twórczo i nowatorsko. Interesuje się problemami, podejmując własną inicjatywę, chętnie śledzi wyniki swojej pracy.
- *motywacja władzy*, jest wynikiem potrzeby panowania nad innymi, wywierania wpływu na otoczenie. Osoby o takiej potrzebie są bardzo aktywnymi jednostkami, co przejawia się w ich dążeniu do podejmowania ważnych decyzji, czy podporządkowaniu sobie innych. Dominacja ta wynika z potrzeby bycia przedmiotem podziwu, pochwał i wyrazów uznania. Osoby takie często szkodzą innym, atakują wprost, poniżają, są agresywne. Starają się być pomocne dla innych, lecz w natarczywy sposób. Wobec osób, od których zależą ustosunkowują się przyjaźnie, ale wrogo w stosunku do reszty, z którymi muszą współdziałać i podejmować zadania.
- *motywacja przynależności do grupy* (afiliacji), oparta jest na potrzebie utrzymania przyjaźni. Afiliacja przejawia się w dążeniu do utrzymania kontaktów z ludźmi, w uczestnictwie w życiu towarzyskim. Osoby o takiej potrzebie cechuje lojalność wobec innych oraz wydajność w pracy zespołowej. Realizacja zadań w grupie zapewnia im bezpośredni kontakt osobisty i współdziałanie. Kontakty tych osób nawiązywane są bezinteresownie, a nie na potrzeby sprawnej ich realizacji, czy rozszerzenia własnych

¹³⁶ Dobrzyński M. : *Kierowanie kadrami*. PWE, Warszawa 1990, s. 54

wpływów. Silna przynależności do grupy jest cechą ludzi, którzy boleśnie przeżywają izolację i ignorowanie w życiu towarzyskim. Unikanie konfliktów i występowanie w roli mediatora jest typowym sposobem ich zachowań.

- *motywacja bezpieczeństwa*, w pracy dotyczy zagrożenia pozycji społecznej i dochodów. W organizacji bardzo często człowiek spotyka się z zagrożeniem własnej pozycji społecznej, wpływów, prestiżu, dochodów, stylu życia, systemu wartości. Dlatego też wyróżnienie *motywu* związanego z *potrzebą bezpieczeństwa* jest istotnym elementem przy definiowaniu czynników zachowań człowieka i czynników kształtujących klimat organizacyjny. Człowiek będący pod wpływem motywu bezpieczeństwa najlepiej czuje się w warunkach stabilnych. Warunki te zapobiegają występowaniu nieprzewidzianych sytuacji i zjawisk. Unikanie ryzyka i rzadkie wysuwanie swoich propozycji jest dla nich charakterystyczne. Pracownicy mający poczucie zagrożenia, działają według utartych reguł, zwyczajów i przepisów.¹³⁷

Upraszczenie rzeczywistości w niektórych teoriach organizacyjnych spowodowało, iż dylematy klimatu w miejscu pracy przestały być ważne. Popularne analizy systemów organizacyjnych, jak np.: Mc Gregora, Likerta, Herzberga i innych, albo w ogóle nie poruszały tematu atmosfery i zachowań w miejscu pracy, bądź też zawierały nedorzeczne informacje. Niestety wielu badaczy do tej pory nie zauważyło jej istnienia, czy też nie starało się połączyć analizy swoich zmiennych dotyczących dynamiki zachowań organizacyjnych z czynnikami motywacji człowieka w miejscu pracy. Nieliczni naukowcy, jak np.: Lewin czy McClelland, zwrócili uwagę jednocześnie na konieczność uwzględnienia właściwości jednostki i organizacji. Przede wszystkim doszli oni do wniosków, iż jakakolwiek analiza czynników związanych z dynamizmem zachowań nie może się odbywać bez syntezy zachowań człowieka i specyfiki funkcjonowania organizacji, w ramach której on działa. Interpretacja kontekstu organizacyjnego, w którym przebywa i funkcjonuje człowiek pozwala na koncentrację wielu aspektów w jego zachowaniu i dynamice tych zachowań. Rozważanie takich czynników jak nagrody, kary, oczekiwania czy wartości bez zwrócenia uwagi na czynniki i otoczenie organizacyjne zaprzepaszcza istotne informacje o problemach uczestnictwa w firmie. Badania nad motywacją człowieka są obecnie bardzo rozwinięte, jednak włączając do analizy kontekst uczestnictwa człowieka w organizacji można otrzymać zdecydowanie bardziej ciekawy wgląd w problematykę dynamiki zachowań pracowników.

Specyfika funkcjonowania rozbudowanej i biurokratycznej uczelni wyższej zdecydowanie warunkuje typ klimatu panujący wewnątrz organizacji. Duża hierarchiczność,

¹³⁷ Kożusznik B. : *Psychologia zespołu pracowniczego*. Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2002, s. 59

wertykalność i horyzontalność uczelni powoduje, że warunki pracy nie dają się tak łatwo zdefiniować. Wyodrębnione i w zasadzie autonomiczne wydziały uczelni oraz jednostki dydaktyczne stanowią o zróżnicowaniu charakteru tych warunków. Poza tym podział i zróżnicowanie zadań i działań będących elementem funkcjonowania instytucji a zarazem powodujących istnienie więcej niż jednej grupy społeczno-zawodowej przyczynia się dodatkowo do pojawiania się wielu czynników kształtujących klimat w miejscu pracy. W jednej grupie pracowniczej kontekst organizacyjny definiowany przez charakter wykonywanych zadań inicjuje zachowania człowieka skierowane bardziej w stronę potrzeby bezpieczeństwa a w innej grupie buduje potrzebę osiągnięć. Dynamika i rodzaj zachowań człowieka podczas wykonywania zadań w uczelni jest uzależniona w dużej mierze od rodzaju pracy i realizowanych zadań. Stanowi tym samym o jakości i rodzaju przejawianych zachowań tworzących danemu typowi klimatu organizacyjnego. Analizując funkcjonowanie uczelni można domniemywać, iż charakter i typ klimatu jest dość silnie zróżnicowany.

4.1.1. Wymiary klimatu

Rozdział ten zawiera opis podstawowych typów klimatu organizacyjnego zaprezentowanych w oparciu o teorię Mariana Dobrzyńskiego. Można tu znaleźć informacje o wynikach badań nad klimatem prowadzonych przez, Garliego A. Forehanda i Von Hallera Glimera, Davida A. Kolba, Johna P. Campbella, Roberta D. Pritcharda i B.W. Karasicka, czy Benjamina Schneidera.

Rozważania na temat czynników zadowolenia z pracy były podstawą teorii Mariana Dobrzyńskiego dotyczącej typologii klimatu organizacyjnego. Autor stwierdził, iż styl zarządzania panujący w zakładzie pracy ma istotny wpływ na zachowania pracowników. Aktywne oddziaływania organizacji, wyrażające się w panującym wewnątrz klimacie organizacyjnym, wykształcają nastawienia pracowników, sposoby postrzegania przez nich sytuacji w zakładzie, i tym samym regulują kierunek i poziom ich aktywności. Na klimat i styl zarządzania wpływ mają stosunki społeczne tam istniejące. Zależą one od warunków funkcjonowania zakładu, jak i od interesów i dążeń poszczególnych pracowników, zespołów roboczych i grup nieformalnych. Zaczerpnięty z teorii psychologii pogląd¹³⁸, że społeczne postępowanie człowieka regulowane jest głównie motywami osiągnięć, władzy i przynależności do grupy, dało początek dokonanej przez Dobrzyńskiego klasyfikacji klimatu organizacyjnego. Wyróżniono cztery typy motywacji, kształtującej postępowanie człowieka w organizacji: motywację osiągnięć, władzy, przynależności do grupy i bezpieczeństwa. Zachowania i postępowania człowieka kształtowane są przez

¹³⁸ Dobrzyński M.: op.cit., s. 54-55

wszystkie cztery typy motywacji. Zazwyczaj przeważa jeden lub dwa typy, co w rezultacie wpływa na wytworzenie się dominującego klimatu. W tabeli zaprezentowano krótką charakterystykę klimatów w miejscu pracy. Sposób wewnętrznego powiązania organizacji wyrażony jest w interakcjach zachodzących między członkami danej organizacji.

Tab. 15: Rodzaje klimatu organizacyjnego

TYP KLIMATU	OPIS
KLIMAT AUTORYTARNY	W organizacji odczuwana jest silna potrzeba władzy. W organizacjach tego typu zwalczane są reguły, procedury i inne symptomy biurokracji. Podwładni oceniani są za wyniki działania a nie za metodę czy wysiłek. Organizacje szybko reagują na zagrożenia, jak i na szanse pojawiające się w otoczeniu. Ludzi zajmujących kluczowe stanowiska cechuje dynamizm i zdolność do przetrwania i sprawnego funkcjonowania w takich autorytarnych warunkach. Powoływanie ludzi na stanowiska oparte jest na niesformalizowanym układzie mistrzów i terminatorów. Kierownik skupia wokół siebie asystentów, do których ma pełne zaufanie, w celu uczynienia ich następcami w przypadku własnego awansu.
KLIMAT BIUROKRATYCZNY	W organizacji przeważa potrzeba bezpieczeństwa. Zachowania kierowników i podwładnych regulowane są przez zagrożenia, co prowadzi do postępowania zgodnego ze stabilnymi regułami. Zaspokojenie potrzeby bezpieczeństwa prowadzi do usztywnienia form funkcjonowania organizacji: czynności, hierarchii stanowisk, procedur obiegu informacji, kompetencji decyzyjnych. Kadra pracowników traktowana jest na równi z majątkiem trwałym i obrotowym. Awans na wyższe stanowiska jest możliwy jedynie wówczas, gdy zwolni się stanowisko zajmowane przez bezpośredniego szefa i pod warunkiem posiadania odpowiednich uprawnień formalnych.
KLIMAT INNOWACYJNY	W organizacji dominuje potrzeba osiągnięć. Wpływy pracowników zależą od ich kwalifikacji fachowych. Tworzone są tu zespoły zadaniowe, projektowe, problemowe, stosownie do aktualnych celów. Każdy jest sam odpowiedzialny za swój rozwój, za osiągnięcia i za porażki. Organizacje tego typu tworzą warunki dla rozwoju talentów, rozszerzając tym własne wpływy i renomę. Pracownicy mają szanse na awanse poziome, polegające na osiągnięciu mistrzostwa w określonym zawodzie, uznanego formalnie coraz wyższymi stopniami, i powierzania bardziej odpowiedzialnych zadań.
KLIMAT TOWARZYSKI	W organizacji widoczna jest potrzeba przynależności do grupy. Pracownicy dbają o zachowanie dobrych stosunków koleżeńskich oraz zintegrowanego zespołu. Interes członków grupy jest naczelnym kryterium działania. Klimat ten jest charakterystyczny dla stowarzyszeń społecznych i zawodowych. Klimat towarzyski pożądanym jest wówczas, gdy interesy pracowników z założenia mają wyraźną przewagę nad celami gospodarczymi. Rozwijanie elementów klimatu towarzyskiego przyczynia się do integracji załogi, do podniesienia poziomu jej higieny psychicznej, zwłaszcza w organizacjach biurokratycznych czy autorytarnych. Elementem towarzyskim może być chociażby organizacja wycieczek zakładowych, wspólnego wypoczynku, zabaw, itp.

Źródło: opracowanie własne.

Określone sposoby zorganizowania charakteryzują się dominacją typów interakcji, a z kolei treść tych interakcji (zachowanie się ludzi), jest wyznaczone przyjętym w organizacji systemem wartości. Jednocześnie można zaobserwować sytuację odwrotną. Zachowanie się ludzi kształtuje normy i systemy wartości w organizacji. Wszystkie sprzężenia pomiędzy typem interakcji i adekwatnym systemem wartości mogą być podstawą klasyfikacji klimatu organizacyjnego, gdyż jak wynika z definicji klimat organizacyjny jest charakterystyczny dla panującego w organizacji systemu wartości.¹³⁹ W oparciu o wskazane interakcje przyjęto podstawowe klasyfikacje typów klimatu uszeregowane w zamieszczonej poniżej tabeli.

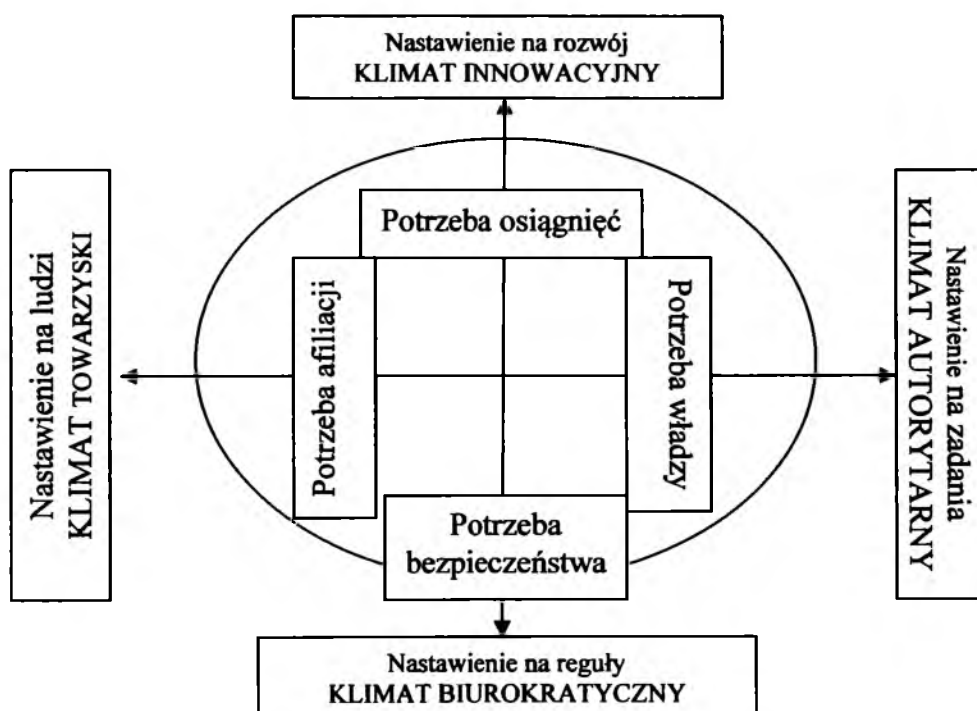
¹³⁹ Dobrzyński M.: *Klimat organizacyjny jako regulator zachowania się ludzi*. Organizacja i Kierowanie, nr 1(23)/1981, s. 16

Tab. 16: Klasyfikacja podstawowych typów klimatu organizacyjnego

Więzi	Typowe interakcje	Dominująca wartość	Typ klimatu organizacyjnego
społeczne - ograniczające	uległość/panowanie	wpływ na otoczenie, władza	AUTOKRATYCZNY
społeczne – współzależne	partnerstwo	akceptacja przez otoczenie	LIBERALNY
zadaniowe – ograniczające	bierno reagowanie na warunki, na zadania	normy, reguły, procedury, przepisy	BIUROKRATYCZNY
zadaniowe - współzależne	aktywne kształtowanie sytuacji (rozwiązywanie zadań)	kwalifikacje fachowe, kreatywność	TECHNOKRATYCZNY

Źródło : Dobrzyński M. : *Klimat organizacyjny jako regulator zachowania się ludzi*. Organizacja i Kierowanie, nr 1(23) /1981, s. 16

Rys. 15: Klimat organizacyjny jako wynik dominacji motywów władzy, bezpieczeństwa, afiliacji oraz osiągnięć w postępowaniu uczestników organizacji



Źródło: Dobrzyński M.: *Kierowanie kadrami*, PWE, Warszawa 1977

Ciekawe podejście do rozumienia klimatu w organizacji prezentują dwaj badacze Garlie A. Forehand i Von Haller Gilmer. Zakładają, że klimat organizacyjny należy rozpatrywać w kontekście zestawu cech opisujących organizację oraz cech, które rozróżniają jedną od drugiej, stanowią element ponadczasowy i związane są z oddziaływaniem ludzi podczas pracy. Badacze sugerują, iż efekty oddziaływania klimatu leżą w indywidualnych zachowaniach. Powinny być one rozpatrywane w relacji zachowań poszczególnych członków organizacji i odnosić się do stylów tych zachowań, do sposobów ich wyboru oraz do procesów nagradzania i karania. Forehand i Gilmer zauważyli, że poważną rolę w badaniach nad klimatem odgrywa rozmiar zróżnicowania organizacji. Analizując poszczególne składniki doszli do przekonania, iż takie cechy, jak: wielkość, struktura,

złożoność systemów, style zarządzania, kierunki działania i sposoby rozwiązywania konfliktów, silnie korelują z problematyką klimatu.¹⁴⁰ Badania Forehanda i Gilmera dowiodły, że wymiarów klimatu należy szukać na poziomie organizacji. Wewnętrzny zgodny i homogeniczny zestaw czynników klimatu organizacyjnego znajduje się na najniższym poziomie. Stanowią go indywidualne zachowania poszczególnych pracowników. Klimat jest definiowany jako sytuacja postrzegana przez pracowników, i wynika z przebiegających wewnątrz procesów interakcji między nimi a organizacją. Klimat może stanowić mapę percepcyjno-poznawczą sytuacji w organizacji, reprezentowaną przez jednostkę. Istotne jest, że pracownicy mogą, poprzez swój udział i wpływ, zmieniać organizację.

Podobne założenia znajdują się w koncepcji Davida A. Kolba. Zajmowana pozycja w organizacji, uczestnictwo w realizacji celów, czy uczestnictwo w nieformalnej strukturze, to tylko niektóre czynniki decydujące o wpływie pracowników na organizację. Według Kolba klimat jest zbiorem subiektywnie postrzeganych przez pracowników cech, wykazujących względnie trwały charakter. Cechy te stanowią trwałe implikacje w funkcjonowaniu organizacji, a nawet kształtują motywy zachowań uczestników. W swym podejściu badacz wymienia trzy rodzaje klimatu: klimat wspierający, autokratyczny i pośredni pomiędzy tymi dwoma. Wysokie, zrozumiałe i jasno określone wymagania stawiane pracownikom stymulują atmosferę wspierającą. W takich warunkach działania w zespołach są dobrze zorganizowane i przemyślane, widoczne jest też wsparcie ze strony innych osób i przełożonego. Odpowiedzialność za realizację zadań spoczywa na pracownikach, a relacje interpersonalne mają charakter życzliwy i wspierający. Dwustronny przepływ komunikacji wspomaga i stymuluje rozwój zawodowy pracowników, i jest niezastąpionym elementem dobrej atmosfery w miejscu pracy. Klimat autorytarny charakteryzuje się stawianiem niewielkich i mało sprecyzowanych wymagań wobec pracowników. Pracownicy nie ponoszą pełnej odpowiedzialności za realizację zadań. Często przeważa sposób karania i krytykowania pracowników, a docenianie za sukces nie jest możliwe. Nie występuje tutaj także atmosfera wspierania i zaufania. Z reguły podwładni nie akceptują przełożonego i z niechęcią podporządkowują się jego rozkazom. Dominującym stylem komunikacji jest tutaj jednostronna forma. Nadawca wywodzi się zawsze z „góry” hierarchii. Brak satysfakcji z prac, niska samoocena, mała motywacja są tu charakterystyczne. Bardzo często taki stan wynika z faktu, iż działania pracowników są podejmowane pod przymusem. Typ pośredni oscyluje między dwoma opisanymi typami klimatu.

¹⁴⁰ James L.R., Jones A.P.: *Organizational climate: a review of theory and research*, Psychological Bulletin 1974, vol.81 (12), 1097.

W literaturze można znaleźć wielu autorów zajmujących się badaniem kultury i klimatu w miejscu pracy. Interesujące podejście zaprezentował John P. Campbell. Zidentyfikował on cztery podstawowe kategorie, mające zdecydowany wpływ na sytuację organizacyjną: właściwości struktury, charakter otoczenia, klimat organizacyjny i charakter formalnych ról. Klimat został zdefiniowany jako zestaw specyficznych atrybutów danej organizacji, które mogą być wywoływane przez sposób, w jaki organizacja zajmuje się swoimi członkami i środowiskiem. Dla pracowników klimat organizacji przybiera formę zestawu postaw i oczekiwań, które pozwalają opisać organizację poprzez charakterystyczne, statyczne i wspólne terminy (np.: stopień autonomii), zachowania i przypadki. Dla Campbella ważne elementy klimatu stanowiły indywidualną percepcję organizacji i były to te postrzeżenia, które zarządzały jej zachowaniem. Klimat sam w sobie był widziany jako czynnik sytuacyjny i odpowiedzialny za funkcjonowanie organizacji. Definicje klimatu sprowadzały się do opisu sytuacji organizacyjnej. Opisy te były znaczącym punktem odniesienia, różnicującym poszczególne grupy, czy nawet same organizacje. Campbell w swej recenzji i syntezie zidentyfikował dymensje klimatu organizacyjnego oraz czynniki i zmiany, na których one były oparte.

1. Indywidualna autonomia, oparta na czynnikach indywidualnej odpowiedzialności, samodzielnych i niezależnych decyzjach, orientacji na zasady i procedury, oraz możliwości indywidualnej inicjatywy.
2. Stopień scentralizowania struktury, oparty na elementach samej struktury, zarządzaniu i relacji z przełożonym.
3. Orientacja na nagrody, oparta na czynnikach nagród, satysfakcji z pracy, możliwości awansów, ukierunkowania na profity oraz nastawiona na zysk.
4. Uznanie, ciepło i poparcie, wymiar oparty na czynnikach zarządzania wsparciem, naturalnego podporządkowania się, ciepła oraz bezpieczeństwa.¹⁴¹

Klimat organizacyjny to wytworzona w świadomości pracowników percepcja własnego środowiska pracy i indywidualnego odbioru jego cech. Dlatego takie czynniki jak: przejrzystość, sposób nagradzania, standardy elastyczności, odpowiedzialność oraz zaangażowanie zespołu, są istotnym ogniwem terminologii związanej z klimatem w miejscu pracy. W oparciu o wcześniejsze, liczne definicje Robert D. Pritchard i B.W. Karasick zredefiniowali pojęcie klimatu organizacyjnego i uznali, że jest on trwałą jakością wewnętrznego środowiska organizacji a dzięki swoim specyficznym cechom i atrybutom służy rozróżnieniu jednej organizacji od drugiej. Na wewnętrzne środowisko wpływ mają

¹⁴¹ James L.R., Jones A.P.: op.cit.

wyniki zachowań i działań członków danej organizacji, a w szczególności zachowania kierowników. Poza tym badacze twierdzą, że opis środowiska stanowi w zdecydowanej większości indywidualna percepcja jej członków, i że te postrzeżenia służą jako podstawa do tłumaczenia wszystkich przebiegających wewnątrz sytuacji. Dodatkowo spostrzegają, iż wewnętrzne środowisko staje się ważnym źródłem nacisku dla aktywności kierowniczej.

Tab. 17: Komponenty zróżnicowania sytuacji w organizacji

	elementy należące do poszczególnych komponentów:
KONTEKST ORGANIZACYJNY	założenia i cele, prawo i kontrola, statut, zależności i system podlegania, zasoby, wiek, funkcje i wykonywane czynności, poziom technologii.
STRUKTURA	wielkość, poziom centralizacji zarządzania, kształt struktury, specjalizacja, standaryzacja i formalizacja procedur, współzależność podsystemów.
METODY I PROCEDURY	procesy: zarządzania, komunikacji, kontroli, rozwiązywania konfliktów, zmian, koordynacji, selekcji, socjalizacji, nagradzania, podejmowania decyzji, oraz status i siła relacji osobowych.
ŚRODOWISKO FIZYCZNE	charakterystyka fizycznej przestrzeni (temperatura, światło, dźwięk), stopień odległości, środowisko zawodowe, obszar restrykcji i ograniczeń, wymagania i odporności na różne sytuacje, stres środowiskowy.
SYSTEMY WARTOŚCI I NORM	konformizm, racjonalność i wymierność, przewidywalność, bezosobowość, lojalność i oddanie, wzajemność i obopólność, stosowanie nakazów i zakazów, orientacja w terenie, programy do rozwiązywania problemów.

Źródło: James L.R, Jones A.P.: *Organizational climate: a review of theory and research*, Psychological Bulletin 1974, vol.81 (12), 1098.

Dotychczasowe definicje pojmowały klimat organizacyjny jako zmienną pośredniczącą. Postrzegany był on przez pryzmat oderwanego i pojedynczego wydarzenia, przeżycia. Kolejne podejście do określenia terminu klimatu organizacyjnego zostało oparte jedynie na indywidualnych i osobistych spostrzeżeniach. Benjamin Schneider i C.J. Bartlett stwierdzili, że jeśli coś jest psychologicznie ważne dla jednostki, musi być opisane przez pryzmat jej osobistego przeżycia. Środowisko pracy musi być przedstawione przez subiektywną indywidualną percepcję jego uczestników, a nie opisane przez innych. Dosłownie, to co jest istotne dla jednostki musi być związane z tym, jak ta jednostka postrzega swoje środowisko pracy, a nie jak inni go widzą.¹⁴²

4.2. Podstawowe warunki określające klimat w miejscu pracy

4.2.1. Czynniki decydujące o jakości atmosfery w pracy

W niniejszym rozdziale czytelnik może znaleźć informacje o czynnikach warunkujących klimat organizacyjny. Opis sprowadza się do zdefiniowania czynników

¹⁴² James L.R, Jones A.P.: op.cit.

indywidualnych i grupowych mających wpływ na atmosferę w pracy. Przedstawiono tu wpływ: motywacji, zadowolenia i niezadowolenia z pracy, stresu, zmęczenia, czy czynników fizycznych, biologicznych, społecznych i psychicznych. Określenie przejawów pracy zawodowej pozwoliło wskazać dodatkowe elementy mające ważny wpływ na klimat w pracy. Problematykę klimatu organizacyjnego można traktować jak drogę do ulepszenia jakości działań i świadczonych usług, niezbędną do prawidłowego rozwoju firmy. Poszczególne bodźce warunkujące dobry klimat można traktować jako sposób zarządzania. Z badań wynika, iż poziom klimatu pozostaje w ścisłym związku z satysfakcją pracowników, ich motywacją, zaangażowaniem i jakością komunikowania się. Specyfika wykonywanej pracy wyraża się nie tylko w charakterze samych zadań, ich stopnia trudności, czy stopnia zaangażowania, ale także w społecznym kontekście aktywności człowieka. Stanowi to ważny element klimatu organizacyjnego. Społeczny kontekst funkcjonowania człowieka w organizacji pozwala mu na rozróżnianie działań pożądanых oraz nieakceptowanych, wyznacza również granice możliwości działań każdego uczestnika w obrębie struktury społecznej organizacji. Na aktywność człowieka w organizacji składa się wiele czynników. Generalnie można podzielić je na czynniki indywidualne i grupowe. Różnica polega na istnieniu często innych systemów wartości przyjętych, jako własne a uznawanych za obowiązujące w danej organizacji. Występujące w przedsiębiorstwach zjawisko zbiorowej ignorancji polega na podporządkowaniu się przez uczestników - przeciwników, określonym normom i wartościom, sądząc że są one uznawane przez całą grupę. Do indywidualnych czynników aktywności człowieka zaliczyć można jego osobowość, motywację, własne umiejętności, potencjał intelektualny i fizyczny, zaangażowanie, poziom stresu i odporność na zmęczenie. Charakteryzując klimat w miejscu pracy należy zwrócić uwagę także na czynniki grupowe, aktywnie uczestniczące w życiu organizacji. Istotne znaczenie ma zorganizowanie, czyli sposób powiązania poszczególnych części organizacji z naciskiem na widoczne i dające się odczuć więzi społeczne. Wszelkie działania zmierzające do scalania organizacji w jedną całość integrują jej uczestników, dając możliwość współistnienia i współdziałania poszczególnych jej części. Analizując proces integracji uczestników można zauważyć istnienie dwóch rodzajów więzi: społecznych i zadaniowych.¹⁴³ Zarówno bezpośrednie, jak i pośrednie oddziaływanie ludzi na siebie określa formę i sposób kontaktowania się uczestników ze sobą w procesie pracy. Oddziaływanie ludzi przez wykonywanie zadań, warunki pracy, czy technologię wzmacnia niewątpliwie więzi pośrednie. Podstawą utrzymania więzi społecznych jest interakcja, definiowana jako oddziaływanie

¹⁴³ Dobrzyński M.: *Klimat organizacyjny jako regulator zachowania się ludzi*. Organizacja i Kierowanie, nr 1(23)/1981,

na siebie co najmniej dwóch lub więcej osób. Każdy uczestnik organizacji wypełniając swoje zadania aktywnie wpływa na zachowanie się innych, jednocześnie sam będąc pod ich wpływem. Zdarza się, że interakcje któregoś uczestnika są słabe i mają mniejszą intensywność. Wówczas pozostaje on na uboczu wydarzeń, mających miejsce w organizacji. Możemy wyróżnić trzy odmienne typy zależności zachodzące pomiędzy uczestnikami, równocześnie odpowiadające typom interakcji: ograniczenie, niezależność i współzależność.

Sztywne reguły działania są zasadniczym powodem pojawienia się wszelkiego typu ograniczeń. Istniejące wymagania powodują, że pracownicy nie mają wpływu i muszą podporządkować się panującym regułom. Ignorowanie ich powoduje jednoczesne porzucenie roli organizacyjnej. Często członkowie organizacji zmuszeni są do biernego podporządkowania się narzuconym warunkom. W instytucjach, w których panuje ten typ interakcji nie wymaga się szczególnych działań ze strony pracownika, ponieważ jego zachowanie nie ma większego wpływu na efekty jego pracy. Interakcje opierające się na współzależności zachowań osób, dają możliwość twórczego wykorzystywania własnych talentów i umiejętności. Pracownicy sami dobierają sobie procedury działań i kształtują treść swojej pracy. Podczas wykonywania zadań pracownicy kładą silny nacisk na standardy jakości swojej pracy. Głównym motywem działania staje się tutaj samo zadanie. Stanowi ono atrakcyjny element pracy, co pozwala na wytworzenie się tzw. motywacji autonomicznej. Współzależność między wykonawcą a zadaniem wiąże się z faktem, iż zadanie nie może być wykonane przez kogoś innego. Wykonanie zadania wymaga odpowiednich kwalifikacji. Klimat w pracy jest efektem oddziaływania różnych właściwości składających się nie tylko na strukturę organizacji ale także na formę „pola psychicznego” jej uczestników. Teoria pola psychicznego została opracowana przez Kurta Lewina. Definicja tego pojęcia obejmuje obszar czynników, jak: fizyczne, biologiczne, społeczne i psychiczne. Determinują one zachowanie się jednostki lub grupy stanowiąc bezpośredni bodziec panującego wewnątrz klimatu. Uczestnictwo człowieka w organizacji opiera się na mechanizmach psychologicznych angażowania się w system panującej wewnątrz struktury. Założeniem doktryny hedonistycznej jest przekonanie, że człowiek działa w celu maksymalizowania osobistych korzyści. Koncepcja ta zakłada, iż pracownik jest motywowany w szczególności potrzebami ekonomicznymi. Organizacja kontrolując bodźce ekonomiczne, ogranicza czynniki związane z emocjonalną stroną funkcjonowania człowieka w pracy. Teoria „X” Douglasa McGregora ujmuje w podobny sposób założenie dotyczące racjonalno-ekonomicznej natury człowieka. Ludzie są z natury leniwi a ich cele osobiste nie pokrywają się z celami zawodowymi, należy więc ich motywować zewnętrznymi bodźcami oraz kontrolować w czasie pracy. Racjonalność emocji ludzkich nie pozwala im na samokontrolę

i samodyscyplinę. Koncepcja Fredricka Taylora zakłada podobny sposób rozumienia procesów funkcjonowania człowieka w pracy. Traktuje człowieka jako dodatek do maszyny. Zakłada, że wydajność leży po stronie maszyny, a o samego pracownika nikt się nie troszczy. Istnieją jeszcze inne założenia określające naturę człowieka podczas wykonywania powierzonych zadań. Zalicza się do nich model człowieka społecznego. Podstawową przesłanką jest zwrócenie uwagi na potrzeby społeczne pracowników. Realizacja tych potrzeb oraz poprawne relacje interpersonalne kształtują w dużym stopniu zarówno poczucie tożsamości uczestników organizacji, jak i wpływają na model klimatu pracy. Ważną rolę pełni tu kierownik i grupa współpracowników. Badania nad uczestnictwem człowieka w pracy wykazały, iż dzięki dobrej atmosferze i stwarzaniu wielu możliwości rozwoju człowiek osiąga etap samorealizacji. W założeniach teorii „Y” Douglasa McGregora znajdują się wskazania, akcentujące istotę klimatu w miejscu pracy. Motywy człowieka układają się w hierarchie, co umożliwia realizację własnych potrzeb. Możliwość wykorzystywania swoich możliwości skutkuje pojawianiem się samodzielności i autonomii. Stworzenie warunków pracy i dobrej atmosfery jest motorem do integracji własnych celów z celami organizacji.

Organizacje cechują się specyficznym dla siebie klimatem, mającym wpływ na efektywność i skuteczność realizacji wyznaczonych celów. Harmonijne środowisko pracy sprzyja rozwojowi i mobilizuje do działań. Pracownicy wykazują większy zapał i zaangażowanie. Praca staje się wartością samą w sobie a nie narzędziem do osiągnięcia innych celów. Poza tym atmosfera ma znaczenie nie dla jakości działań, ale także wpływa na wizerunek firmy. Wysoka satysfakcja wśród pracowników prowadzi do zaangażowania się ich w sprawy i problemy firmy. Niektórzy badacze klimat organizacyjny utożsamiają z kulturą organizacyjną. M. Bartnicki, R. Kryś i J. Stachowicz traktują klimat jako formalny i zintegrowany przez uczestników system wartości i norm. W związku z takim spojrzeniem klimat stanowi jeden z podstawowych wyznaczników zachowań panujących wewnątrz firmy.¹⁴⁴ Z kolei inni traktują klimat jako węższy definicyjny obszar badań, jednocześnie stanowiący jeden ze składników kultury. L.R. James i A.P. Jones wychodzą z założenia, że klimat organizacyjny może stanowić „indywidualną mapę percepcyjno-poznawczą sytuacji organizacyjnej reprezentowaną przez jednostkę”.¹⁴⁵ Z jednej strony zachowania uczestników są modyfikowane przez panujący klimat, obowiązujące normy i wyznawane wartości, a z drugiej sam klimat jest poddawany przeróbkom poprzez wpływy uczestników, ich zachowania i charakterystyczne cechy osobowości. Klimat jako zbiór subiektywnie postrzeganych cech przez uczestników w dużej mierze zależy od zajmowanych przez nich

¹⁴⁴ Bartnicki M., Kryś R., Stachowicz J. *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw*, Ossolineum, Wrocław 1988

¹⁴⁵ Borucki Z. : *Model organizacja – zachowanie L.R.Jamesa i A.P.Jonesa. Próba analizy krytycznej*. Przegląd Psychologiczny, 28, 1, 217-235.

pozycji, czy też od zakresu udziału w nieformalnej strukturze firmy. Natomiast definiowany jako zbiór osobiste postrzeganych cech organizacji przyczynia się do kształtowania motywów zachowań jej pracowników. Generalnie, klimat kształtuje się pod wpływem cech kulturowych, wewnętrznych organizacyjnych oraz zewnętrznych rynkowych. Wymienione aspekty mogą wpływać na pracowników blokując ich rozwój i możliwość kreatywnego wykonywania pracy, jak i facylitując – wzmacniając siły i chęci pracowników do pracy.

4.2.2. Motywacja jako ważny bodziec warunkujący klimat organizacyjny

W tej części zaprezentowano motywację jako ważny czynnik określający atmosferę w miejscu pracy. Opisano tutaj szerzej motywację z uwzględnieniem jej cech charakterystycznych oraz jej istoty znaczenia dla aktywności człowieka w organizacji.

Istotnym czynnikiem warunkującym dobry klimat w organizacji jest motywacja i wspomaganie rozwoju pracowników. Niewątpliwie związane z tym faktem jest sprawne zarządzanie, które powinno umożliwić łączenie celów indywidualnych pracowników z celami firmy. Sama motywacja nie będzie miała miejsca, gdy pracownicy nie poczują, że coś ich z nią łączy. Połączenie własnych interesów z celami firmy stanowi ważny czynnik oddziaływań motywacyjnych. Świadomość wpływu własnej pracy na realizację celów przedsiębiorstwa zmierza do bardziej otartych relacji oraz stabilnej atmosfery podczas pracy. Zaangażowany pracownik jest skłonny podejmować zdecydowanie większy wysiłek w dążeniach do określonych celów niż każdy inny. Motywacja bowiem jest czynnikiem aktywności człowieka. Nie tylko wpływa na poziom pracy powodując wzrost jej efektywności, ale też jest wewnętrznym stanem organizmu pobudzającym do działania. Jest bodźcem, który wywołuje, ukierunkowuje i podtrzymuje wszelkie zachowania ludzkie. Wszelkiego typu zachęty, pochwały wyrażane słownie i czynami mają ogromną siłę sprawczą. Wysoka i pozytywna motywacja pracowników przekłada się bezpośrednio na efekty i powodzenie działań prowadzonych w danej firmie. Pracownicy mający poświęcić się celom organizacji muszą włożyć w swoją pracę największy wysiłek. Do tego potrzebna jest satysfakcji z własnej pracy. Poglądy na motywację w organizacjach przeszły już wiele przeobrażeń. Model tradycyjny zakłada motywację finansową a model stosunków międzyludzkich uwzględnia potrzeby pracowników. Tradycyjne poglądy na motywację zakładają, iż praca jest z natury nieprzyjemna, a dla pracowników jest mniej ważne, co robią, a istotne za co otrzymają pieniądze. W takiej sytuacji potrzebna jest stała kontrola podwładnych a zadania należy rozkładać na proste i powtarzalne, łatwe do wyuczenia. Klimat w tego typu instytucjach często nosi cechy autorytarnego, bez płynnej i otwartej komunikacji

ze szczególnym naciskiem na wydajność ludzi bez uwzględniania walorów komunikacji i atmosfery w miejscu pracy. W modelu stosunków międzyludzkich nacisk kładzie się na potrzeby i pragnienia ludzi. Ważne jest zapewnienie każdemu poczucia użyteczności i uznania poprzez dostęp do istotnych informacji. Wskazany jest także pewien zakres samokierowania i samokontroli w rutynowych sprawach. Preferowany jest klimat, w którym dzielenie się informacją z członkami zespołu i ciągle angażowanie ich w codzienne sprawy firmy, daje poczucie ważności i zadowolenia z pracy. Dodatkowo w opiniach pracowników przeważa informacja o pozytywnym odczuciu przynależności do organizacji oraz większe chęci do wzajemnej współpracy. W późniejszych pracach McGregora, Masłowa, Argyrisa czy Likerta można dostrzec krytykę modelu stosunków współdziałania. Wykazali oni, że na motywację składają się nie tylko czynniki finansowe i zadowolenie z pracy, ale przede wszystkim czynniki związane z potrzebą osiągnięć i znaczeniem pracy. W modelu zasobów ludzkich dostrzega się konieczność powierzania pracownikom znacznie większego zakresu odpowiedzialności za podejmowanie decyzji oraz wykonywanie zadań. Kierownicy powinni dzielić się odpowiedzialnością za osiągnięcie celów organizacyjnych i indywidualnych. W tym modelu wymaga się od ludzi większej kreatywności, twórczości oraz samokierowania. Kierownicy powinni stwarzać takie środowisko pracy, w które każdy z pracowników może wnieść swoje własne poglądy i umiejętności aż do granic własnych możliwości. Model zasobów ludzkich akcentuje potrzebę otwartej komunikacji, twórczej atmosfery pracy, możliwości osobistego rozwoju przez prężne uczestnictwo w realizacji celów firmy, zdobywanie wyższych kwalifikacji i realizację ścieżki własnej kariery.¹⁴⁶

Systemowy wgląd w motywację pracowników sprowadza się do podjęcia próby zrozumienia ich zachowań w organizacji. Lyman Porter i Raymond Myles uważają, iż do zrozumienia motywacji i zachowań pracowników niezbędne jest uwzględnienie całego zbioru sił oddziałujących w trakcie pracy. Wyróżniają zbiór zmiennych mających decydujący wpływ na motywację oraz biorących aktywny udział w tworzeniu atmosfery w miejscu pracy. Do zbioru tego autorzy zaliczają: cechy indywidualne, cechy stanowiska oraz cechy sytuacji roboczej. Uczestnicy organizacji różnią się między sobą pod względem zainteresowań, postaw, potrzeb wyznawanych i preferowanych wartości indywidualnych. Jedni są motywowani finansowo, inni potrzebują odpowiedniego stanowiska, czy wysokiego tytułu. Każdy z uczestników wnosi w strukturę organizacji własne cechy indywidualne. Wielu kierowników korzysta z zaproponowanej przez Masłowa teorii potrzeb, pozwalającej na klasyfikację potrzeb oraz lepsze ustosunkowanie się i zrozumienie zachowań pracowników. Zwrócenie uwagi na indywidualne potrzeby służy udanym i poprawnym interakcjom oraz

¹⁴⁶ Stoner J.A.F., Wankel Ch. *Kierowanie*. Warszawa 1996, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

efektywnej komunikacji. Dla jednych środkiem do samorealizacji jest wysoka jakość wykonywanej pracy, a dla innych tworzenie kreatywnych pomysłów, czy twórczych rozwiązań. Takie podejście do zarządzania jest budulcem dla dobrych stosunków, co w rezultacie stanowi o przyjaznym i otwartym klimacie w miejscu pracy. Dodatkowo warto zwrócić uwagę na potrzeby jednostki związane z dążeniem do osiągnięcia określonego celu. Według modelu Johna W. Atkinsona oraz założeń Douglasa McClellanda zachowania człowieka i jego efektywność wiążą się z trzema potrzebami: potrzebą osiągnięć, potrzebą władzy i potrzebą przynależności (ściślych związków z innymi). Potrzeba jest stanem napięcia, pobudzającym organizm do działania. Stanowi pewną siłę zachowania oraz czynnik ukierunkowujący to zachowanie. Każda odczuwana potrzeba ma wpływ na wybór celu a zarazem kierunku działania. Założeniem badaczy jest posiadanie przez wszystkich ludzi zapasu potencjalnej energii. Sposób wykorzystania jej zależy w głównej mierze od siły działania motywacji oraz od panującej sytuacji i możliwości. Liczne kontakty z innymi współpracownikami przyczyniają się do wyzwolenia energii przynależności do grupy oraz wpływają na większe zadowolenie z pracy. Nieprzyjazne i wrogie środowisko pracy nie zaspakaja potrzeby przynależności, obniżając motywację do pracy. Potrzeba afiliacji jest wyrazem pragnień ludzkiego towarzystwa, jak i akceptacji. Kolejną potrzebą, na którą warto zwrócić uwagę jest pragnienie skutecznej realizacji celu poprzez wyróżnianie się i uzyskiwanie powodzenia w sytuacjach konkurencyjnych. Ludzie cechujący się wysoką potrzebą osiągnięć są silnie motywowani poprzez stawiane im wymagania. Z badań wynika, iż istnieje korelacja między odczuwaniem potrzeby osiągnięć a wysoką efektywnością w pracy. Pracownicy o dużych potrzebach osiągnięć czują się dobrze w pracy stawiającej wyzwania, dając im równocześnie zadowolenie i pobudzając ich do dalszych działań. Osoby o małych potrzebach preferują stabilne środowisko, które daje poczucie bezpieczeństwa i stabilności. Tworzenie odpowiedniej atmosfery pracy poprzez stymulowanie potrzeby osiągnięć i przynależności pozwala pracownikom uzyskać większy zakres samodzielności, zwiększając tym ich odpowiedzialność i autonomię. Dobrym czynnikiem stymulującym potrzeby jest stopniowe przydzielanie trudniejszych zadań oraz chwalenie i nagradzanie za wysoką efektywność ich realizacji. Potrzeba osiągnięć może być też pobudzana przez lęk przed niepowodzeniem. Ludzie nabierają silnej motywacji do działania w wyniku obaw przed niepowodzeniem lub kompromitacją publiczną. Wiadomo jest, iż sytuacje zmian wywołują z jednej strony lęk pracowników, a z drugiej zaś nadzieję na poprawę. Lęk i nadzieja są zjawiskami regulującymi wewnętrzne zachowanie człowieka. Zalicza się je do mechanizmów regulacji emocjonalnej. Lęk często jest interpretowany z reakcją na zagrożenie zaspokajania potrzeb. Nadzieja, z kolei może wzbudzać szanse na lepsze warunki

pracy. Jeden z badaczy, opierając się na potrzebach człowieka wynikających ze środowiska pracy, dokonał wyróżnienia zagrożenia występującego w czasie pojawiania się poszczególnych potrzeb. Tabela obrazuje wyniki badań Edwarda Alistaira Johnsa.

Tab. 18: Obawy pracowników związane z zagrożeniem zaspokojenia potrzeb

POTRZEBY	RODZAJE ZAGROŻENIA
Potrzeby fizjologiczne (ekonomiczne)	Lęk przed zmniejszeniem zarobków Lęk przed zmniejszeniem premii
Potrzeby bezpieczeństwa	Lęk przed zwolnieniem Lęk przed zmianą godzin pracy Lęk przed „nieznanym i trudnym”
Potrzeby afiliacji	Niechęć do zaakceptowania nowych warunków społecznych pracy Strach przed utratą cenionych więzi społecznych
Potrzeby szacunku, prestiżu	Lęk, że nowy sposób wykonania zagraża wysokiej samoocenie Lęk przed krytyką obecnego sposobu wykonania
Potrzeby osiągnięć, samorealizacji	Lęk przed nudą, monotonią Lęk przed zmniejszeniem poczucia sensu pracy w organizacji Obawa dotycząca niemożności uczestnictwa w planowaniu itp.

Źródło: Kożusznik B.: *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2002, s. 221, cyt. za Johns E.A.: *The Sociology of Organizational Change*, 1973.

4.2.3. Cechy pracy zawodowej i ich wpływ na charakter klimatu organizacyjnego

W tym miejscu zostały określone podstawowe warunki pracy uznawane za istotne czynniki decydujące o atmosferze w miejscu pracy. Zaakcentowano w szczególności zadowolenie i niezadowolenie z pracy oraz stres i zmęczenie pracą zawodową. Zwrócono uwagę na środowisko samej pracy w kontekście kultury organizacyjnej.

Ważnymi detalami mającymi wpływ na charakter atmosfery w miejscu pracy jest zadowolenie i niezadowolenie pracowników. Występowanie motywów wokół samej pracy oraz możliwości zawodowych pracowników decyduje o jakości tej pracy. Frederick Herzberg sformułował tezę, wyrażając pogląd, że o zadowoleniu pracowników decydują dwie odrębne grupy czynników: czynniki satysfakcji z pracy i czynniki higieny pracy.¹⁴⁷ W ten sposób odkrył paradoks, według którego czynniki decydujące o zadowoleniu z pracy nie są przeciwstawne czynnikom niezadowolenia. Satysfakcja związana jest z co najmniej kilkoma czynnikami: samorealizacją, uznaniem, pracą samą w sobie, odpowiedzialnością, awansowaniem. Natomiast niezadowolenie z pracy często określane jest poprzez organizację administracyjną w firmie, relacje z bezpośrednimi przełożonymi, warunki płacowe, stosunki ze współpracownikami. Herzberg zauważył także, że satysfakcja odnosi się do tego co robią pracownicy, zaś niezadowolenie wynika z kontaktów interpersonalnych oraz z czynników

¹⁴⁷ Griffin R.W. *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, 1996, s. 463

środowiska pracy.¹⁴⁸ Frustracja sama w sobie powoduje zniechęcenie do pracy, ale nie może stanowić o zadowoleniu, czy motywować do działania. Wyższy poziom zadowolenia i motywacji z pracy można zatem osiągnąć dzięki umożliwieniu pracownikom odczuwania roli własnych osiągnięć oraz poprzez uznanie za wykonaną pracę. Awanse, osiągnięcia, czy uznanie jest związane z istotą samej pracy, a szczególnie z jej treściami. Natomiast warunki pracy i płacy, czy polityka firmy określa kontekst środowiska pracy. Bardzo często polityka staje się tym elementem, który zakłóca sprawność i skuteczność działań organizacji. Na działania składają się aspekty dotyczące nie tylko polityki personalnej, czy systemu wynagrodzeń ale także kultura organizacyjna z bezpośrednim środowiskiem pracy. Indywidualne zaangażowanie pracowników jest celem każdej organizacji. Osiągnięcie tego zamierzenia stanowi istotny powód zwiększenia efektywności działań. Zarówno system wynagrodzeń jak i kultura przedsiębiorstwa mają zasadniczy wpływ na wzrost indywidualnej efektywności wśród pracowników. Polityka personalna nie wywiera zbyt silnego oddziaływania na indywidualną efektywność, ale umożliwia przyciąganie nowych pracowników, oraz zachęcanie do pozostawania w firmie jej uczestników. Podwyżki płac, premie i awanse stanowią najsilniejszy wpływ na motywację i efektywność poszczególnych pracowników. Jednak należy pamiętać, iż mogą one także być przyczyną demotywacji, dlatego trzeba zasadniczo umiejętnie stosować tego rodzaju zachęty. Tak samo dzieje się z elementami kultury organizacyjnej. Wspólne normy, wartości, ideały i poglądy mogą, ale nie muszą podnosić efektywności. Pracownicy kreatywni i twórczy, cechujący się niekonwencjonalnym sposobem zachowań źle czują się w kulturze konserwatywnej. Istota i jej charakter wpływa zasadniczo na klimat organizacyjny. Charakter kultury odzwierciedlany jest poprzez panującą wewnątrz atmosferę wykonywanej pracy. Kultury sprzyjające szacunkowi dla pracowników integrują ich w procesie podejmowania decyzji i zapewniają lepszą, otwartą komunikację, co stanowi o przyjacielskim klimacie wykonywania obowiązków. Samodzielność w planowaniu własnych działań oraz duża swoboda wykonywania pracy daje większą swobodę i zachęca do rozwijania kreatywności. Klimat w takim środowisku jest przychylny i twórczy. Kultury promujące szacunek dla pracowników, integrujące ich w procesie pracy i podejmowania decyzji cechuje klimat kooperacyjny. Wynika on z silnej identyfikacji z firmą oraz uznania norm i wartości tam panujących za własne. Bezpośrednie środowisko obejmujące postawy i działania pracowników, stanowi o sytuacji pracy. Ten element tworzy klimat stanowiący panteon funkcjonowania grup społecznych w organizacji.

¹⁴⁸ Chmiel N. *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003r, s.348-349

Zachowania pracowników są przejawem wielu aspektów. Innymi czynnikami decydującymi o lepszej lub gorszej atmosferze oraz komunikacji i interakcji w grupie są także zmęczenie i stres. Stres dostrzegany jest jako czynnik destrukcyjny i zagrażający prawidłowemu przebiegowi strategii i planów na terenie organizacji. W wyniku długotrwałego zmęczenia i przeciążenia pracą maleje efektywność człowieka. Istnieje pewna granica, po przekroczeniu której wzmożona motywacja i zaangażowanie, zamiast pomagać zaczyna oddziaływać destrukcyjnie na zbyt silnie przeciążony stresorami organizm. Obniża się wydajność i pojawia się napięcie i wycofanie. Problematyka stresu jest bardzo głęboka. Pod pojęciem stresu zawodowego należy rozumieć doświadczaną przez jednostkę niezgodność między wymaganiami wykonywanej przez nią pracy a jej indywidualnymi zasobami, biorąc pod uwagę towarzyszące jej objawy psychiczne, fizyczne i behawioralne.¹⁴⁹ Stres w pracy powstaje w wyniku pojawienia się dyskomfortu psychicznego związanego z warunkami pracy. Najczęściej do wystąpienia stresu przyczynia się fakt przekroczenia przez pracowników możliwości poradzenia sobie z narzuconymi warunkami i wymaganiami. Do najczęściej obserwowanych objawów fizycznych stresu zalicza się zwiększoną akcję serca, wzrost ciśnienia krwi, zmniejszenie wrażliwości na ból. Widocznymi objawami psychicznymi są: zawężenie uwagi, uczucie niepokoju, napięcie, irytacja oraz złość. Dodatkowo można zaobserwować widoczną zmianę w zachowaniu tych osób. Stres wywołuje nadpobudliwość i wybuchowość. Poprzez długotrwałe przebywanie w sytuacji stresowej dochodzi do pojawienia się u tych osób chorób układu krążenia i układu nerwowego. Ciągłe uczestniczenie w sytuacjach stresowych nie sprzyja poprawnym interakcjom i budowaniu zaufania w grupie. Atmosfera w pracy nosząca cechy stresu zawodowego doprowadza do ciężkich i patologicznych zmian w socjalizacji członków takiego zespołu. W takich przypadkach znacznie obniża się poziom zaufania członków względem siebie i organizacji. Przestają istnieć wspólne cele i wartości, co rzutuje na utratę możliwości wsparcia, poprawnego porozumiewania się, zaniku motywacji i zaangażowania do wykonywanej pracy. Do najczęstszych skutków wywołanych stresem i spadkiem zaufania w miejscu pracy można zaliczyć: spadek efektywności i wydajności pracy, opór pracowników przed zmianą i nowymi zadaniami, zwiększenie absencji w pracy, utrata motywacji i zainteresowania pracą, zwiększenie fluktuacji pracowników. Takie zachowania są pierwszym krokiem prowadzącym do rozpadu organizacji. Wytworzenie zaangażowania oraz budowanie zaufania wśród członków zespołu jest istotnym czynnikiem dobrych stosunków międzyludzkich. Pozwala

¹⁴⁹ Chmiel N.: op.cit.,s.481

na rozwój zadowolenia z pracy a w ślad za tym – dobrej i przyjaznej atmosfery. Zaufanie opiera się na uczuciu sprawiedliwości i uczciwości oraz na prowadzeniu jawnej polityki.

Harmonijne stosunki człowieka z jego środowiskiem pracy wpływają na proces pracy i jego wyniki. Wynikiem pracy są wytworzone przez człowieka produkty, czy świadczone usługi. Podczas wykonywania pracy zawodowej pojawia się wiele niepożądanych zjawisk. Nie wszystkie negatywne zjawiska są wynikiem zaniedbań i błędów samego pracownika lub nadzoru. Niektóre zjawiska niepożądane są wynikiem naturalnych konsekwencji procesu pracy, jej organizacji i zadań. Do takich zjawisk zalicza się właśnie zmęczenie, znużenie, napięcie emocjonalne i stres. Stres wpływa na jakość i szybkość podejmowanych decyzji. Długotrwałe napięcie prowadzi w konsekwencji do pojawienia się licznych konfliktów, zaś znużenie wpływa na sprawność sensoryczną i psychomotoryczną ludzi. W wyniku występowania ciągłego zmęczenia obserwuje się pojawienie się kilku symptomów. Często zauważalne jest wahanie poziomu wydajności pracy, obniżenie wydajności ogólnej, niezadowolenie, otępienie, apatia, przygnębienie, wrażenie depersonalizacji.¹⁵⁰ Budowanie dobrych stosunków i dbanie o klimat w miejscu pracy sprzyja rozwojowi firmy. Organizacje aby przetrwać, muszą współdziałać z otoczeniem i dostosowywać się do zmian, oraz zapewnić uczestnikom satysfakcjonujące warunki pracy. Dobra atmosfera w miejscu pracy sprzyja wprowadzaniu zmian, wspierając rozwój firmy. Pracownicy tworząc zharmonizowany zespół, dążą do coraz większych osiągnięć, rozwijając zdolności do wymyślania i wdrażania niekonwencjonalnych pomysłów i metod.

4.3. Satysfakcja z pracy i jej znaczenie dla jakości komunikacji wśród pracowników

4.3.1. Społeczne środowisko pracy i jego znaczenie dla komunikowania się

W rozdziale zdefiniowano społeczne środowisko pracy i jego wpływ na aktywność człowieka w organizacji. Opisano tu znaczenie pracy zawodowej oraz jej istotne cechy. Przedstawiono też determinanty zadowolenia z pracy oraz objaśniono czynniki i podstawowe motywy mające zdecydowany wpływ na satysfakcję z pracy. Zdefiniowano środowisko pracy i jego znaczenie dla funkcjonowania komunikacji wśród pracowników i wskazano na wagę pracy dla człowieka, dla jego stylu życia, sposobu myślenia i działania.

Praca stanowi jedną z najbardziej zorganizowanych form zbiorowego działania, w którym zawierają się między ludźmi rozmaite więzi społeczne. Określenie charakteru tych więzi staje się tożsame z nazwaniem społecznego środowiska pracy. Najistotniejsze więzi zachodzą we wspólnocie ludzi skupionych wokół określonego celu pracy. Społeczne

¹⁵⁰ Ratajczak Z., Turska E. *Eksperymentalna psychologia pracy*. Skrypt Uniwersytetu Śląskiego nr 326, s.162-163

środowisko pracy przybiera formę układu stosunków między pracownikami realizującymi zamierzony cel. Ważne znaczenie w aktywności zawodowej ludzi nabierają ich indywidualne spostrzeżenia własnego środowiska pracy. Pracownicy bardziej wydajni i zaangażowani dostrzegają więcej spraw dziejących się w ich środowisku niż pracownicy leniwi i ospali. Zaufanie, zrozumienie i przywiązanie ludzie uważają za wartościowe, pożądane i korzystne dla nich samych, jak i dla wspólnego wykonywania obowiązków. Jednocześnie istnieją też stosunki dostarczające wielu ujemnych doznań. W konsekwencji mogą one prowadzić do zaniku motywacji do pracy, pojawienia się stresu i wypalenia zawodowego. Ogólnie ujmując środowisko jest względnie trwałym układem elementów otoczenia człowieka, oddziałującym na jego życie i zachowania się. poszczególne elementy środowiska pozostają ze sobą w różnorodnych stosunkach. Tadeusz Tomaszewski wyróżnia dwa podstawowe rodzaje stosunków: wzajemnego oddziaływania (interakcji) oraz wzajemnej zależności.¹⁵¹ Najłatwiej jest zaobserwować te zależności w środowisku pracy. Samo pojęcie „środowisko”, w odróżnieniu od terminu „otoczenie” określa się jako układ stosunków mających znaczenie dla życia, rozwoju i aktywności człowieka. W danym środowisku pracy jego poszczególne składniki mogą nabierać odmiennego znaczenia dla podwładnego i kierownika. Dlatego środowisko można rozpatrywać jako układ elementów stymulujących, ukierunkowujących oraz organizujących aktywność człowieka. Można także analizować je jako układ bodźców fizycznych, jako układ motywatorów aktywności oraz jako układ stosunków społecznych.¹⁵²

Każdy człowiek traktuje pracę jako najważniejszą formę swojego zamierzonego zachowania. Stanowi ona wartość samą w sobie, ale też jest środkiem do realizacji istotnych dla życia i rozwoju człowieka potrzeb. Praca zawodowa jest podstawową formą działań dojrzałego człowieka, jest determinantą stylu życia, sposobu myślenia, poglądów, systemu wartości, dążeń i aspiracji. Wykonywany zawód i zajmowane stanowisko wyznaczają pozycję społeczną i wpływają na ruchliwość człowieka. Zarobki decydują o położeniu materialnym, co ma swoje następstwa ekonomiczne. Ważną wartość dla człowieka mają takie aspekty pracy, jak: jej treść, organizacja, fizyczne i społeczne środowisko, relacje z kolegami i przełożonymi, czas pracy, płaca, świadczenia socjalne, szanse awansu i kariery. Oprócz pozytywnych skutków praca niesie również ze sobą pewne zagrożenia. Negatywne aspekty pracy odbijają się na zdrowiu, samopoczuciu i funkcjonowaniu społecznym człowieka.

¹⁵¹ Tomaszewski T. *Psychologia*. PWN, Warszawa 1985, s.17

¹⁵² Ratajczak Z., Turska E. op.cit., s. 73.

Właściwe ukształtowane środowisko pracy wpływa na zadowolenie pracownika i jego satysfakcję z wykonywanej pracy.

Zadowolenie z pracy ujmuje się w kategoriach postawy człowieka wobec wykonywanych obowiązków zawodowych. Postawy są pozytywne, gdy pracownik jest zadowolony z pracy lub negatywne w przypadku niezadowolenia. Satysfakcja z pracy stanowi funkcję równowagi między zasobami człowieka, czyli tym, co w nią inwestuje (np: czas, wykształcenie, doświadczenie, zaangażowanie) a tym jakie są jej wyniki lub co otrzymuje w zamian (np.: awans, dobre relacje ze współpracownikami, możliwość szkoleń, wynagrodzenie). Wzrost gratyfikacji w stosunku do nakładów pracy pociąga za sobą wzrost satysfakcji z pracy. Potoczne rozumienie odnosi się do ogólnego stanu zadowolenia jednostki, poczucia przez nią pozytywności, przekonania, że sprawy dotyczące pracy idą w dobrym kierunku a istniejące problemy można łatwo rozwiązać. Satysfakcji z pracy jest dobrostanem jednostki związanym z faktem zatrudnienia, w którym przeważa nadzieja, optymizm i spokój.¹⁵³ Kiedy organizacja zaspakaja potrzeby pracowników, wówczas odczuwają oni satysfakcję. Spełnienie i zadowolenie przekłada się na ich działania, motywację do pracy, znajduje również odzwierciedlenie w świadczonych przez przedsiębiorstwo usługach i jakości wytwarzanych produktów. Pośród pracowników można wyróżnić trzy grupy osób:

- osoby pracujące z konieczności, dla zapewnienia bytu sobie i rodzinie;
- osoby, dla których praca stanowi podstawę egzystencji i źródło zadowolenia;

Praca daje możliwość zaspokojenia potrzeby samorealizacji, rozwoju zawodowego, osiągnięcia odpowiedniego prestiżu społecznego. Osoby te cechuje silna wewnętrzna kontrola i poczucie, że realizacja ich potrzeb zależy od nich samych, od działań i zaangażowania;

- osoby, dla których satysfakcja z pracy to „stała właściwość”, niezależna od zmiany statusu, czy awansu płacowego;

Do poszczególnych osób należy stosować inne sposoby motywowania. Wgląd w typy satysfakcji pozwala na lepsze zrozumienie problematyki. Satysfakcję rozpatruje się w następujących kategoriach:

- satysfakcja ogólna związana z postawą danej osoby wobec pracy w danej firmie;
- satysfakcja zadaniowa dotycząca zadowolenia z zakresu i rodzaju wykonywanych czynności zawodowych;
- satysfakcja z atmosfery oparta na zadowoleniu z klimatu i stosunków międzyludzkich panujących w miejscu pracy;

Natężenie zadowolenia jest zmienne i może sytuować się między dwoma skrajnościami.

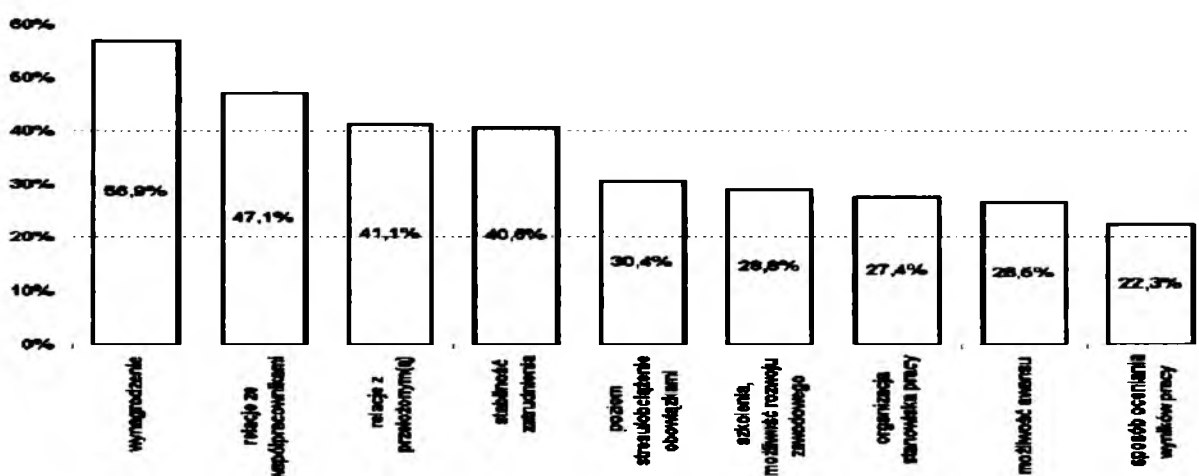
¹⁵³ Bańka A., Łącała Z., Noworol C., Ratajczak Z.: *Zarządzanie uczelnia. Efektywność i satysfakcja w pracy administracyjnej*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego. Kraków 2002, s.7

4.3.2. Determinanty zadowolenia z pracy i ich oddziaływanie na klimat w miejscu pracy

W tej części czytelnik może dowiedzieć się o kilku podstawowych czynnikach mających wpływ na satysfakcję z pracy. Zwraca się tu uwagę na płeć, wiek, doświadczenie zawodowe, osobiste zdolności, i cechy i postawy społeczne. W dalszej części opisano podstawowe determinanty satysfakcji z pracy oraz wpływ stresu i poziomu autonomii na zadowolenie z pracy. Zwrócono uwagę na aspekt motywacji wykazując jej ważne cechy w stosunku do jakości komunikowania się wśród pracowników.

Dzięki badaniom na temat satysfakcji z pracy można wyróżnić kilka czynników wpływających na poziom ogólnej satysfakcji: wiek, płeć, zdolności poznawcze, doświadczenie zawodowe, cechy osobowości, postawy społeczne. Z badań wynika, iż występuje liniowy wzrost zadowolenia z pracy wraz z wiekiem pracowników. Osoby młode osiągają mniejszą satysfakcję. Powodem może być niemożność samorealizacji i trudności w otrzymywaniu odpowiednio ciekawych i wymagających zadań. Osoby z dłuższym stażem mogą pochwalić się większym doświadczeniem i szerszymi kompetencjami, często cieszą się też większym zaufaniem przełożonych. Zależność między zadowoleniem z pracy a wiekiem może przebiegać także parabolicznie. Nielinearny przebieg cechuje się początkowo wysokim poziomem satysfakcji dla pracowników w wieku około 20 lat, obniża się gwałtownie do najniższego poziomu w wieku lat 30, a następnie stopniowo wzrasta aż do uzyskania maksymalnych wartości w wieku średnim. Wiele badań wskazuje także na istnienie zależności między zadowoleniem z pracy a płcią.

Wyk. 1: Podstawowe determinanty satysfakcji z pracy



Źródło: Interaktywny Instytut Badań Rynkowych w Warszawie (raport z badań: listopad 2005r).

Zwiększona satysfakcja u kobiet tłumaczona jest faktem, iż mają one mniejsze oczekiwania w stosunku do różnych aspektów pracy niż mężczyźni. Przyczyn stanu upatruje

się w procesie socjalizacji pierwotnej kobiet, w trakcie której kobiety uczone są nie wyrażania niezadowolenia i szacunku dla innych niż mężczyźni wartości. Akcentowana jest wrażliwość, opiekuńczość, przyjaźń, co przekłada się na znaczenie społecznych aspektów pracy w okresie ich aktywności zawodowej. Dla kobiet dużo ważniejsze bywają aspekty powiązane z potrzebami rodzinnymi, jak: dogodnym dojazdem do pracy, godziny pracy. Mężczyźni przywiązują uwagę do możliwości awansu, podwyżki, rywalizacji i prestiżowego stanowiska. Następnym czynnikiem wpływającym na satysfakcję z pracy są zdolności poznawcze oraz poziom wykształcenia. Ważne jest, aby wymagania dotyczące danego stanowiska i zadań odpowiadały umiejętnościom i wiedzy pracownika. Kiedy zadania okazują się dużo niższe lub też wyższe od możliwości danej osoby, wówczas odczuwać ona będzie niezadowolenie z pracy. Ważnym czynnikiem jest też doświadczenie zawodowe. Psychologowie stworzyli model przystosowania zawodowego, który określa fakt, iż przystosowanie zawodowe jest sumą przydatności do pracy i satysfakcji z jej wykonywania. Przydatność wiąże się z adekwatnością umiejętności pracownika do stawianych mu wymagań. Z kolei satysfakcja z pracy to wynik zgodności pomiędzy potrzebami pracownika a sposobem ich zaspokajania przez pracodawcę. W zależności od relacji między przydatnością w pracy a satysfakcją można wyróżnić następujące formy przystosowania: przystosowanie pełne dotyczące przydatności zawodowej i wysokiego poziomu satysfakcji; przystosowanie zewnętrzne związane z przydatnością zawodową i jednocześnie brakiem satysfakcji z pracy; brak przystosowania - nie występuje przydatność zawodowa i satysfakcja z pracy. Należy zwrócić uwagę, iż na zadowolenie z pracy wpływają też pewne cechy osobowości i postawy społeczne. Osoby stabilne emocjonalnie, cechujące się małym poczuciem alienacji, odczuwające silną potrzebę osiągnięć i dodatkowo zorientowane na ludzi, częściej odczuwają zadowolenie z pracy. Obserwuje się u tych osób wysoki poziom zaufania społecznego i instytucjonalnego. Natomiast osoby niecierpliwe, łatwo popadające w irytację, zorientowane bardziej na rzeczy oraz posiadające przekonanie, że nie należy ufać innym, charakteryzuje częstsze odczuwanie niezadowolenia z pracy. Oczywiście istotne są czynniki zewnętrzne: organizacyjne, związane z pracą oraz życie pozazawodowe. Płaca, perspektywy awansu, możliwości rozwoju zawodowego, ważność i znaczenie wykonywanych zadań, czy bezpieczeństwo pracy, mają bezpośredni wpływ na poziom zadowolenia. Zamieszczony wykres prezentuje ważne determinanty satysfakcji z pracy zawodowej. Jak wynika najsilniejszą determinantą satysfakcji z pracy jest wynagrodzenie. Dość duży odsetek stanowią także relacje ze współpracownikami, z przełożonym oraz stabilność zatrudnienia. Pozostałe czynniki również mają zauważalny wpływ na zadowolenie z pracy, jednak zdecydowanie słabiej są akcentowane.

Wyk. 2: Podstawowe motywatory



Źródło: Interaktywny Instytut Badań Rynkowych w Warszawie (raport z badań: listopad 2006r.

Do czynników mających wpływ na satysfakcję zalicza się stres i poziom autonomii. Stres będący wynikiem niejasności roli czy konfliktu roli, istotnie wpływa na satysfakcję z pracy. Poza tym pracownik narażony jest na stres nie tylko w miejscu pracy ale także w życiu prywatnym.¹⁵⁴ Często zdarza się, że stres związany z osobistymi problemami w prywatnym życiu silnie oddziałuje na reakcje i zaangażowanie w pracę. Nie bez znaczenia jest też poziom autonomii. Badania potwierdzają istnienie zależności między autonomią a poziomem satysfakcji zawodowej. Jednak wpływ na poszczególne domeny pracy jest zróżnicowany. Warto zwrócić uwagę, że na zadowolenie z pracy wpływają również czynniki pozazawodowe, np.: satysfakcja z życia osobistego, czy jego konkretnych aspektów (bogactwa, zdrowia, miejsca zamieszkania). Istniejące teorie organizacji wyodrębniają dwa rodzaje czynników determinujących zadowolenie z pracy: czynniki bezpośrednie i pośrednie:

- cechy pracownika (potrzeby, postawy wobec pracy oraz cechy socjologiczno-demograficzne: wiek, płeć, wykształcenie i zawód) składające się na syndrom oczekiwań wobec pracodawcy;
- cechy organizacji (cele, misja i strategia rozwoju, rodzaj zadań, wielkość i struktura organizacyjna oraz zasoby zapewniające rozwój lub przeszkodę w rozwoju);
- adekwatność funkcjonalną (zależność między cechami człowieka odnoszącymi się do sfery motywacji, a cechami organizacji zapewniającymi zaspokajanie pragnień, dążeń i oczekiwań pracowników);¹⁵⁵

Pośredni wpływ mają czynniki należące do sfery możliwości człowieka w sytuacji pracy:

- cechy leżące po stronie pracownika (zdolności i uzdolnienia, zdobyte kwalifikacje, kompetencje, doświadczenie zawodowe i życiowe, zasoby materialne, stan posiadania, dostęp do środków pomocowych);

¹⁵⁴ Cieślak R.: *Wsparcie społeczne a stres w pracy kierowniczej*. PWN, Warszawa 1998, s.29

¹⁵⁵ Bańka A., Łącała Z., Noworol C., Ratajczak Z.: op.cit., s.11

- cechy organizacji (wymagania pracy: jej treść, warunki fizyczne i społeczne oraz powiązania z otoczeniem, klientami, władzami, opinią publiczną);
- adekwatność funkcjonalną (w sferze sprawnościowej człowieka, jego możliwości, zapewniana poprzez odpowiedni dobór pracowników na zasadzie diagnozowania ich kompetencji i kwalifikacji oraz poprzez szkolenia);¹⁵⁶

Geneza satysfakcji z pracy jest złożoną funkcją trojkiego rodzaju relacji między człowiekiem a jego otoczeniem. Mamy tu do czynienia z trzema aspektami adekwatności funkcjonalnej:

- aspekt motywacyjny polegający na zgodności motywacji i warunków jej zaspokajania czy też zgodności wartości z możliwościami ich osiągnięcia (odpowiedniość między tym czego człowiek pragnie i do czego dąży, czego oczekuje a tym co w jego otoczeniu jest w stanie temu wszystkiemu sprostać);

Wyniki zamieszczone na wykresie nr 2 wskazują, że do szczególnie istotnych czynników motywujących do pracy należą: konieczność utrzymania rodziny, opłacenia studiów, itp., atmosfera w pracy, rozwój zawodowy i możliwość zdobywania doświadczenia zawodowego. Ważność motywatorów zmienia się w zależności od poziomu satysfakcji z pracy. Osoby zadowolone zachęca do pracy przede wszystkim atmosfera oraz możliwość zdobywania doświadczenia. Natomiast osoby niezadowolone są motywowane do pracy koniecznością a także obawą przez utratą pracy i brakiem możliwości znalezienia nowego zatrudnienia.

- aspekt sprawnościowy będący relacją między tym, co człowiek może i co powinien robić, czyli zgodność możliwości z wymaganiami (odpowiedniość między tym co człowiek może, potrafi, jest w stanie wykonać, a tym czego od niego się oczekuje i wymaga);
- aspekt normatywny z normami moralnymi i standardami społecznymi na pierwszym planie, czyli zgodność między wymaganiami otoczenia a wartościami człowieka (brak rozdzwieku między tym, co człowiek musi wykonać i tym czego pragnie i do czego dąży);

Wymienione miary adekwatności funkcjonalnej kryją przyczynę stanów dysfunkcyjnych, szkodzących rozwojowi organizacji. Ukazują źródła konfliktów personalnych, złego klimatu i podstawy funkcjonowania kultury organizacyjnej. Poza tym odkrywają przyczyny błędów popełnianych w podejmowaniu decyzji o strategicznym znaczeniu dla całości działań organizacji. Odchylenia od standardu adekwatności stają się źródłem dyssatisfakcji i niezadowolenia z pracy. Człowiek nie chce pracować w warunkach utrudniających mu funkcjonowanie. Uznaje taki stan za niesprawiedliwy, niesłuszny, niewłaściwy i niezgodny z kontraktem. Z reguły pracownicy odczuwający dyssatisfakcję pracują na poziomie

¹⁵⁶ Bańka A., Łącała Z., Noworol C., Ratajczak Z.: op.cit, s.11-12

tolerowanego minimum lub poniżej, chroniąc równocześnie swoje zasoby. W takiej sytuacji praca przestaje mieć sens, co skutkuje olbrzymimi startami dla zatrudniającej go instytucji. Cytując za Van Harrisonem: „praca jest stresująca w takim stopniu, w jakim brakuje jej środków zaspokojenia motywacji jednostek, oraz proporcjonalnie do stopnia niedostosowania uzdolnień jednostki do wymagań pracy, które warunkują osiągnięcie owych środków”. Jesteśmy zadowoleni z pracy, jeżeli możemy wykorzystać swoje umiejętności, wiedzę i doświadczenie a także gdy jesteśmy cenieni i osiągamy w tym zakresie uznane sukcesy. Ważne, aby praca była źródłem samorealizacji a cele zawodowe były ważne dla człowieka.

Objaśnienie przyczyn i sensowność satysfakcji z pracy to podstawa zrozumienia i przewidywania przebiegu procesów w organizacji. Każda instytucja posiada swoje cechy szczególne, systemy wartości, norm i zależności, określone symbole funkcjonujące wewnątrz, swoją specyficzną kulturę i klimat oraz swój system komunikowania się. Satysfakcja z pracy posiada ważne właściwości regulacyjne. Psychologia jako nauka objaśnia przyczyny zachowań ludzi uwikłanych w zawodową aktywność oraz pokazuje mechanizmy rządzące danym zachowaniem. Istotnym jest odkrycie faktu regulacyjnego znaczenia satysfakcji z pracy. Regulacja jest w zasadzie utrzymywaniem jakiegoś wyróżnionego stanu rzeczy przez utrzymywanie czynników, od których on zależy, w odpowiednich przedziałach zmienności. Istotą regulacji zachowania się człowieka jest jego zdolność do dopasowywania dwu lub więcej elementów do siebie, tak aby zapewnione było funkcjonowanie całości na odpowiednim poziomie. Tak więc satysfakcja z pracy może mieć swoje pozytywne lub negatywne strony. Ważnym elementem są relacje personalne zarówno między współpracownikami, jak i przełożonym. Satysfakcja stabilizuje wszelkie procesy decyzyjne i utrwala standardy zachowań, a w szczególności przyczynia się do waloryzacji obyczajów. Stały wysoki poziom zadowolenia wśród pracowników przekłada się na wysoką jakość determinant satysfakcji z pracy. Poziom prawidłowej komunikacji jest zdecydowanie zależny od relacji i zachowań wśród pracowników. Jednocześnie relacje komunikacyjne i zachowania są regulowane przez satysfakcję z pracy. Wysoki poziom satysfakcji pozwala na utrzymywanie pozytywnych warunków i relacji w pracy. Przyjazne otoczenie i zapewniony stan równowagi emocjonalnej stwarza optymalne warunki znakomitej ekspresji komunikacyjnej. Poza tym satysfakcja hamuje ekspansywność zachowań członków organizacji, moderuje ich zachowania świadczące o nadmiernej asertywności, blokuje ekscentryczne i anormalne zachowania łagodząc przez to nieuzasadnioną agresję i bojowość w dochodzeniu swych praw. Czynniki wpływające na satysfakcję w pracy współuczestniczą wraz z elementami zachowań w procesie porozumiewania się. Styl zachowań komunikacyjnych określa się za pomocą dwóch wymiarów, wyróżnionych na drodze analizy

czynnikowej. Zlicza się do nich: asertywność oraz reaktywność. Zarówno stanowczość, jak i wrażliwość na partnera interakcji odgrywa istotną rolę w pracy. Satysfakcja z pracy stanowi ważny element klimatu organizacyjnego. Poszczególne jej determinanty mają silny związek z tworzeniem i utrzymaniem stanu zadowolenia i zaangażowania wśród pracowników. Stan spełnienia i aktywności zawodowej jest inicjowany i zachowywany poprzez poprawną komunikację, a szczególnie poprzez jej odpowiedni do sytuacji styl. W procesie komunikowania się można wyraźnie uchwycić manifestowany przez pracowników klimat w organizacji. Dlatego też klimat stanowi zmienną różnicującą jednostkowe preferencje stylu komunikowania się. Zapewne wspierający klimat sprzyja komunikowaniu się opartemu na wysokim poziomie wrażliwości. Dwustronny przepływ informacji daje większą swobodę i szerszy zakres przekazywania własnych opinii, realizowania własnych pomysłów, ekspresji uczuć. Umożliwia tym sposobem reaktywność poszczególnych pracowników, jak i ich zdecydowaną asertywność. Natomiast jednostronna komunikacja nie sprzyja wysokiej satysfakcji z pracy. W takich organizacjach dominuje autokratyczny klimat organizacyjny cechujący się analitycznym bądź kierowniczym stylem komunikowania się. Stres, zmęczenie obciążenie pracą nie wpływa zadowalająco na satysfakcję z pracy. Sytuacje, w których dominuje słabe zaangażowanie w pracę i mała chęć do aktywności wśród pracowników, stymulują rozwój niezadowolenia i osłabienia kontaktów interpersonalnych pomiędzy pracownikami. Dodatkowo zauważyć należy, iż osoby preferujące ekspresyjny styl komunikowania się percypują sytuację organizacyjną jako wspierającą i stymulującą ich rozwój zawodowy. Dominuje tutaj dwustronny przepływ informacji, co potwierdza rzeczywisty związek między satysfakcją z pracy a stylem komunikowania się. Inna sytuacja przedstawia się, kiedy mamy do czynienia z przyjacielskim a zarazem analitycznym stylem komunikowania się. Zauważa się wówczas dominację klimatu organizacyjnego z cechami wspierającymi i autokratycznymi. Klimat organizacyjny i jego poszczególne elementy, jak satysfakcja z pracy, pozostaje w związku ze stylami zachowań komunikacyjnych. Stopień spójności postrzegania panującej sytuacji firmy ze stylami zachowań komunikacyjnych może minimalizować i neutralizować stres w miejscu pracy a nawet wpływać na rozwój zawodowy. Niestety może także prowokować intensywność doznań stresowych i wzniecać oraz obniżać satysfakcję i zaangażowanie w pracę. Zgodnie z sentencją „skuteczna komunikacja interpersonalna jest kluczem do sukcesu każdej firmy i jej pracowników”, ważne jest zatem umiejętne dopasowanie stylów komunikowania się do typów klimatu organizacyjnego.¹⁵⁷

¹⁵⁷ Lipińska-Grobelny A.(red.): *Klimat organizacyjny i jego konsekwencje dla funkcjonowania pracowników*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007, s.93-105

4.4. Rola pracy w kontekście organizacyjnym - cele pracy i typy zadań

W rozdziale tym znajduje się opis podstawowych cech pracy w kontekście zachowań organizacyjnych. Prezentacja modeli zachowań uwypukla cechy pracy w różnych organizacjach. Uwzględniono tu także typy i rodzaje zadań w odniesieniu do budowy struktury organizacyjnej oraz do sposobów motywowania.

Kontekst organizacyjny w jakim wykonywana jest praca i realizowane są zadania stanowi zainteresowanie psychologii organizacji. Natomiast zróżnicowaniem rodzajów pracy i aktywności zawodowych człowieka zajmuje się psychologia pracy. Kiedy psychologia pracy zajmuje się wydajnością, produktywnością, jakością, bezpieczeństwem, przystosowaniem i dopasowaniem w środowisku pracy, psychologia organizacji skupia się na analizie funkcji i procesów wpływających na klimat psychologiczny i społeczny wewnątrz środowiska, w którym realizowane są procesy pracy.¹⁵⁸ Rozpatrując organizację, wraz z procesami pracy należy zauważyć, iż jej struktura złożona jest z czterech systemów: technologicznego, społecznego, strukturalnego i środowiska. Skupiając się na systemie społecznym i strukturalnym można wyróżnić podstawowe cechy pracy zawodowej. System społeczny obejmuje ludzi, ich zdolności, postawy, zainteresowania, motywacje i cechy osobowości. System strukturalny skupia się na stanowiskach i rolach organizacyjnych, decydujących o realizacji celów przez indywidualnych członków. Wpływ podsystemów organizacji na zachowania pracownicze stanowi przedmiot badań psychologii organizacji. Analiza systemu społecznego koncentruje się na systemie zachowań organizacyjnych warunkujących sposób osiągania celów związanych z pracą przez grupy i jednostki w organizacji. Wszelkie zachowania są systemem zachowań i działań związanych z wykorzystywaniem przez ludzi zadań pracy i osiąganiem celów organizacji. Każda organizacja stymuluje, kreuje i komunikuje swój własny system zachowań. Do podstawowych elementów systemu społecznego, czyli systemu zachowań organizacyjnych zalicza się: role, normy, władzę i klimat organizacyjny.¹⁵⁹ Role są oczekiwaniami innych w odniesieniu do określonego zachowania na określonym stanowisku pracy. Stanowią one zdepersonalizowane zachowania, zależne od pozycji w organizacji i są ściśle powiązane z określonymi zadaniami pracy. Normy są oczekiwaniami w odniesieniu do wymaganych zachowań. Władza to źródło kontroli na członkami. Klimat organizacyjny to zestaw spostrzeganych cech organizacji w stosunku do tego w jaki sposób ta organizacja traktuje swoich członków (środowisko

¹⁵⁸ Strelau J.(red.nauk.): *Psychologia. Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*, Tom 3, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000, s.283-322

¹⁵⁹ Strelau J.(red.nauk.): op.cit., s.321-323

pracy).¹⁶⁰ Istotne znaczenie dla koncepcji zachowań organizacyjnych mają zapewne cztery modele tych zachowań:¹⁶¹

- *model autokratyczny*, który zakłada, iż podstawowymi determinantami zachowań kierowniczych jest scentralizowana władza i autorytet, zaś wyznacznikami zachowań szeregowych pracowników są posłuszeństwo i niekwestionowana zależność od przełożonego;
- *model opiekuńczy*, ma na celu hamowanie negatywnych reakcji na władzę i autorytet, jak: frustracja, gniew, pasywny stosunek do pracy. Celem tego modelu jest zapewnienie pracownikom poczucia bezpieczeństwa i zabezpieczenia ekonomicznego. Podejście opiekuńcze uzależnia w rzeczywistości pracowników od organizacji niż od przełożonego;
- *model wspomagający*, w swych podstawowych założeniach opiera się na przywództwie a nie na władzy i motywacji ekonomicznej. Właśnie przywództwo kształtuje odpowiedni klimat organizacyjny oraz stymuluje pracowników do rozwijania zainteresowań i aspiracji zawodowych. Zakłada się tu demokratyczne traktowanie pracowników przez przełożonych oraz partnerskie stosunki podwładnych z przełożonymi. Podstawą jest tutaj wspieranie pracowników w procesie pracy;
- *model kolegialny*, odnosi się do sytuacji, w której grupa pracowników realizuje wspólny cel i wymagane jest wówczas ściśle współdziałanie wszystkich członków zespołu. Jego istotą jest budowanie stosunków partnerskich. Szczególnie ma zastosowanie tam, gdzie praca nie wymaga sztywnego strukturalizowania. Zwierzchnik jest partnerem w pracy zespołowej. Inicjowanie zadań, kontrola jakości i odpowiedzialności są rozłożone między członkami grupy. Motywacja jest formą samodyscypliny i samo aktualizacji. Przywódca ma tworzyć atmosferę zrozumienia i współdziałania;

Opisane powyżej modele zachowań organizacyjnych stanowią istotę różnorodnych cech pracy i realizowanych w jej obrębie zadań. Różne modele kierowania ludźmi uzasadniają rodzaj zadań i cechy wykonywanej pracy w danej organizacji.

Chcąc zdefiniować zadania należy zawsze mieć na uwadze ich wymagany zakres oraz głębię. Zakres zadań, jak i ich głębia wiąże się ze zróżnicowaniem umiejętności oraz z ich samoistnością. Poza tym, głębia zadania opiera się na samodzielności oraz na sprzężeniu zwrotnym. Do podstawowych cech zadań zalicza się:

¹⁶⁰ Strelau J.(red.nauk.): op.cit., s.323

¹⁶¹ Strelau J.(red.nauk.): op.cit., s.323-325

- różnicowanie umiejętności – wykonanie powierzonych prac niejednokrotnie wymaga posiadania różnych umiejętności i zdolności (stawianie wyzwań, rozwój umiejętności koordynacji);
- samoistność zadania – praca wiąże się z wykonaniem konkretnego zadania a pracownik pełni funkcję całościową od początku do końca realizacji zadania;
- znaczenie zadania – stopień, w jaki dane zadanie dotyczy pracy lub życia innych w organizacji, czy poza nią;
- samodzielność – stopień swobody w wykonywaniu zadań (odpowiedzialność za powodzenie, planowanie pracy, kontrolowanie jakości);
- sprzężenie zwrotne – uzyskiwanie konkretnych informacji o efektach wykonywanych zadań (informacje o efektywności swojej pracy);

Im wyższy będzie poziom wymienionych cech zadań, tym większe prawdopodobieństwo, że motywacja pracowników będzie duża i będzie on zadowolony z wykonywanej pracy.

Tab. 19: Zasady wzbogacania zadań pracy według Herzberga

ZASADY	MOTYWACJA
Zmniejszanie kontroli przy zachowaniu odpowiedzialności.	Odpowiedzialność i indywidualne osiągnięcia.
Zwiększanie odpowiedzialności.	Odpowiedzialność, uznanie.
Uchwalanie dodatkowym uznaniem, swoboda w pracy.	Odpowiedzialność, osiągnięcia i uznanie.
Dostarczanie pracownikom pełnych, kompletnych zadań do wykonania.	Odpowiedzialność, osiągnięcia i uznanie.
Dostarczanie pracownikom bezpośrednich raportów z pominięciem kierownika.	Uznanie.
Wprowadzanie nowych, trudnych i poprzednio nie wykonywanych zadań.	Rozwój i uczenie się.
Przypisywanie jednostkom specyficznych i specjalnych zadań, które umożliwiają im stanie się ekspertami.	Odpowiedzialność, rozwój, awans.

Źródło: Herzberg: *One More Time: How Do You Motivate Employee?*, "Harvard Business Review" 1968, vol. 46, cyt. za Kozusznik B.: *Psychologia zespołu pracowniczego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2002, s.48.

Zadania w organizacji mają swoją specyfikę i pewien rodzaj celu, któremu służą. Bardzo często zadania są narzucane z góry w wyniku podziału różnych obowiązków i pracy w danej organizacji. Sprawność i efektywność zadań zależy od sposobu ich określenia. Jeśli zadanie zostanie jasno i wyraźnie określone i omówione, tym lepiej zostanie zrealizowane. Tym samym mniej napięć będzie towarzyszyło realizacji jasno wyrażonego zadania. Rodzaj zadań, ich wielkość, sposób ich ustalania to czynniki które silnie wpływają na motywację pracowników.¹⁶² Zadanie jest zatem silnym bodźcem motywującym, ponieważ wiąże się bezpośrednio z wynagrodzeniem. W procesie realizacji zadań pojawia się zjawisko zadań nie dokończonych. Tego typu zadania są zadaniami nierealistycznymi, stawianymi przed zespołem. Nie da się ich ukończyć, co przynosi wiele skutków ubocznych i zmniejszenie

¹⁶² Borkowska S.: *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1998.

efektywności pracy. Zjawisko to znane jest jako efekt Zeigernick. Istnieje bowiem potrzeba dokończenia już rozpoczętego zadania. Nie dokończone zadanie powoduje u pracowników zaleganie energii, pobudzenie emocjonalne, przykre napięcia i zmęczenie. Umożliwienie dokończenia takiego zadania przynosi ulgę i satysfakcję.¹⁶³ Ukończenie zadań daje poczucie osiągnięcia celu i satysfakcji z wykonywanej pracy. Podział pracy na odcinki pozwalające dać poczucie ukończenia poszczególnych etapów jest jedną z form wzbogacenia pracy o nowe treści. Poszerzenie pracy polega na usuwaniu nudy i monotonii. Ciekawe wyniki przyniosły badania Fredericka Herzberga. Jego koncepcje i badania zalicza się do nurtu teorii motywacyjnych, jednak głębsza analiza pozwala na wyciągnięcie istotnych wniosków związanych z podstawowymi zasadami mogącymi wzbogacać zadania w pracy. Tak też wzbogacenie pracy w elementy takie jak: odpowiedzialność, samodzielność, swobodę czy kompletność stanowi czynnik stymulujący motywację do pracy.¹⁶⁴

Tab. 20: Teoria dwuczynnikowa Herzberga

czynniki higieniczne wpływające na niezadowolenie z pracy	czynniki motywacyjne wpływające na zadowolenie w pracy
<ul style="list-style-type: none"> - jakość nadzoru, - płaca, - polityka firmy, - fizyczne warunki pracy, - stosunki z innymi, - bezpieczeństwo pracy, 	<ul style="list-style-type: none"> - możliwości awansu, - możliwości rozwoju osobistego, - uznanie, - odpowiedzialność, - osiągnięcia,

Źródło: F. Herzberg, „Harvard Business Review” (February 1968), cyt. za: Robbins S. P.: *Zasady zachowania w organizacji*, Wydawnictwo Zysk Poznań 2000, s.61.

Dwuczynnikowa teoria, nazywana niekiedy teorią motywacji i higieny została opracowana właśnie przez Fredericka Herzberga. Stwierdził on, że związek człowieka z pracą jest niezwykle ważny a postawa wobec pracy ma ogromny wpływ na sukces lub porażkę.¹⁶⁵ Według teorii dwuczynnikowej można pobudzić pracowników, gdy stworzy im się odpowiednie warunki. Przede wszystkim praca powinna stawiać wyzwania i mieć znaczenie dla całości działań organizacji, powinna dawać możliwości rozwoju oraz wykorzystania własnych umiejętności. Praca powinna angażować do podejmowania decyzji wpływających na metody stosowane w pracy oraz planowane cele. Wyniki badań Herzberga wykazały, iż inne czynniki powodują niezadowolenie z pracy a inne motywują i są źródłem satysfakcji z pracy. Dlatego też poprawa czynników powodujących niezadowolenie nie wywoła wzrostu

¹⁶³ Kożusznik B.: *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2002, s.106.

¹⁶⁴ F.Herzberg: *One More Time: How Do You Motivate Employee?*, „Harvard Business Review” 1968, vol. 46, cyt. za Kożusznik B.: *Psychologia zespołu pracowniczego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2002, s.48

¹⁶⁵ Robbins S.P.: *Zasady zachowania w organizacji*, Wydawnictwo Zysk, Poznań 2000, s.61.

motywacji do pracy. Przeciwnieństwem niezadowolenia z pracy według Herzberga nie jest satysfakcja z pracy ale brak niezadowolenia.¹⁶⁶

Interesujące spojrzenie na kwestię zadań miał James Ringelman. Zjawisko *inhibicji społecznej* odkryte przez Ringelmana opisuje normy grupowe oddziałujące negatywnie na indywidualną wydajność pracy. Zjawisko zostało określone jako *social loafing* (lenistwo społeczne), a Julian Daszkowski zaproponował mniej negatywną konotację w brzmieniu: „zmniejszenie wysiłku w pracy grupowej”. W wyniku przeprowadzonych badań Ringelman określił cztery typy zadań, od których zależy *social loafing*:¹⁶⁷

- *zadania kompensacyjne* – wykonywane indywidualnie w obecności innych. Efekt grupy jest średnią wyników indywidualnych. Taki wynik grupowy może być lepszy od wyniku najsprawniejszego członka;
- *zadania dysjunkcyjne* – to takie zadania, których wynik grupy określa tylko jeden najbardziej sprawny członek grupy. Wynik grupy nie może być lepszy od wyniku najsprawniejszego jej członka (np. zadanie matematyczne);
- *zadania koniunkcyjne* – te zadania cechuje to, iż wynik grupy określa się poziomem wykonania przez najmniej sprawnego jej członka (np.: zadania wspinaczy wysokogórskich);
- *zadania addytywne* – zadania te wymagają aby ludzie połączyli wspólne wysiłki, by móc osiągnąć wynik grupowy. Takiego, grupowego wyniku nie może osiągnąć żaden członek grupy, pracując indywidualnie. (np.: zadanie podniesienia ciężaru);

W celu wyeliminowania działania zjawiska *social loafing* można mu przeciwstawić kilka sposobów działań. Po pierwsze określić wkład pracy dla każdego pracownika z osobna. Dopilnować, aby praca była angażująca i ciekawa dla wykonawców. Wynagrodzenie powinno być stosowane do wyniku grupowego, a nie za wyniki indywidualne.¹⁶⁸

W literaturze można znaleźć kilka zasadniczych informacji na temat pracy i związanej z nią motywacji do działań. Zdaniem Scheina i wielu innych autorów praca może prowadzić do przeżywania pożądaných stanów psychicznych u pracowników. Tak więc, wyróżnić można kilka wymiarów pracy:

1. Różnorodność wymagań i umiejętności – to poziom wymagań różnorodności kompetencji, czyli umiejętności i uzdolnień pracownika;
2. Kompletność zadania – to poziom, do którego praca wymaga zakończenia całości lub fragmentu zadania. Poziom wykonania pracy od początku do końca z widocznym efektem, jako przeciwieństwo fragmentaryzacji;

¹⁶⁶ http://wazniak.mimuw.edu.pl/index.php?title=ZZL_Modu%C5%82_7, 06.07.2009r.

¹⁶⁷ Kożusznik B.: op.cit., s.115-116.

¹⁶⁸ Kożusznik B.: op.cit., s. 116.

3. Znaczenie zadania – to poziom, do którego praca ma istotny i widoczny wpływ na życie innych ludzi czy to w obrębie organizacji czy w otoczeniu;
4. Autonomia – to poziom, do którego praca daje pracownikowi swobodę, niezależność w określaniu czasu pracy i sposobów jej wykonania. Wymiar ten wiąże się z dostarczaniem pracownikom poczucia indywidualnej odpowiedzialności.
5. Informacja zwrotna – to poziom, do którego pracownik otrzymuje informacje zwrotną na temat efektywności swoich wysiłków, bądź poprzez obserwację własnej pracy, bądź od zwierzchników, współpracowników, itp.;

Forma zadań i charakter pracy zależy od budowy struktury organizacyjnej oraz od tego czym dana organizacja zajmuje się. Tak więc charakter i typ działań prowadzonych w danej organizacji definiuje rodzaj potrzebnych zadań, które muszą być wykonywane, by dana organizacja mogła realizować postawiony cel. Na typ zadań i formę pracy wpływa zdecydowanie budowa struktury organizacyjnej danej instytucji. Strukturę organizacyjną można identyfikować poszczególnymi jej elementami. Do części struktury zalicza się stanowiska, komórki, jednostki, czy pionory organizacyjne. Jednostki organizacyjne można podzielić ze względu na znaczenie przypisanych im zadań. Jednostki realizujące funkcje podstawowe będą obciążone zadaniami związanymi z misją i głównymi celami organizacji. drugi rodzaj pełni funkcje pomocnicze polegające na obsłudze funkcji podstawowych.¹⁶⁹ Typ zadań często jest wynikiem sposobów grupowania stanowisk w poszczególnych komórkach organizacyjnych. Można mówić o następujących zasadach grupowania:¹⁷⁰

1. Wiedza i umiejętności jako podstawa tworzenia komórek organizacyjnych;
2. Przebieg procesu pracy jako podstawa wyodrębnienia w organizacji wydziałów, działów;
3. Funkcje w systemie wykonawczym i zarządzaniu, stanowiące zasadę grupowania stanowisk w działy: badawcze, produkcyjne, sprzedaży, itp.;
4. Czas pracy jako podstawa łączenia zadań i ich wykonawców w zmiany;
5. Produkt, będący kryterium wyodrębnienia wydziałów;
6. Klient, będący również kryterium tworzenia wydziałów, działów;
7. Rynek, region działania, będący kryterium rozmieszczenia poszczególnych wydziałów w sensie horyzontalnym;

Kryteria 1,2, i 3 nazwane są kryteriami funkcjonalnymi, które są warunkiem powstawania jednostek organizacyjnych zdecydowanie uzależnionych od siebie, które muszą ze sobą ściśle i na bieżąco współpracować. Ten rodzaj zadań jest często nazywany typem *kooperacyjnym*. Natomiast zastosowanie kryteriów 4,5,6 i 7 należących często do warunków rynkowymi

¹⁶⁹ Koźmiński A.K., Piotrowski W.: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. PWN, Warszawa 1996, s.354-355

¹⁷⁰ Koźmiński A.K., Piotrowski W.: *op.cit.*, s. 355

prowadzi do tworzenia jednostek organizacyjnych mogących działać względnie niezależnie od siebie. Typ zadań reprezentowanych przez te kryteria zwany jest zadaniami *autonomicznymi*.¹⁷¹ Kolejnym kryterium wpływającym na zróżnicowanie zadań jest kryterium formalizacji i rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych w organizacji. Kwestia ta w układzie hierarchicznie zaprojektowanych stanowisk jest bardzo istotna i dlatego rozpatruje się ją jako odrębną cechę struktury organizacyjnej. Nazywa się tę cechę stopniem centralizacji–decentralizacji i stanowi ona o stanie czy procesie zachodzącym w organizacji. Kiedy w organizacji zdecydowana większość uprawnień do podejmowania decyzji skupiona jest na szczycie hierarchii, i decyzje rzeczywiście zapadają na „górze”, to zadania przybierają formę scentralizowaną. Niższe szczeble w hierarchii pełnią rolę przekaznika i nadzoru odpowiedzialnego za wykonanie zadań i procedur zatwierdzonych przez „górze”. Inne zadania występują w organizacji, w której szereg istotnych uprawnień decyzyjnych leży w rękach kierowników niższych szczebli a niekiedy nawet w rękach pracowników na stanowiskach wykonawczych. Zadania te mają charakter zdecentralizowany. Różnice pomiędzy zadaniami scentralizowanymi i zdecentralizowanymi polegają w zasadzie na formie procesu przekazywania uprawnień decyzyjnych. Decentralizacja to przekazywanie uprawnień decyzyjnych, zaś centralizacja wiąże się z odbieraniem tych uprawnień niższym szczeblom i umiejscawianie ich na szczeblach wyższych.¹⁷²

Uczelnia wyższa i jej rozbudowana struktura, wertykalność oraz horyzontalność oferuje uczestnikom specyficzny typ klimatu organizacyjnego. Z jednej strony wymusza typ klimatu autorytarny lecz z drugiej inicjuje innowacyjność i potrzebę afiliacji. Z definicji biurokratyczna, hierarchiczna struktura generuje silną potrzebę bezpieczeństwa. W warunkach funkcjonowania uczelni zauważa się występowanie i innych potrzeb. Typ interakcji określa się jako zadaniowy a dominującymi wartościami są normy, reguły, procedury i obowiązujące przepisy. Klimat organizacyjny kształtuje się pod wpływem wewnętrznych, organizacyjnych cech ale i elementy rynku zewnętrznego także mają na niego wpływ. Klimat wpływa na powstawanie trwałych skutków funkcjonowania organizacji a interpretowany jako zbiór postrzeganych przez uczestników cech organizacyjnych przyczynia się do kształtowania motywów zachowań pracowniczych. Klimat przybiera formę zestawu postaw i oczekiwań mogących służyć opisowi charakterystycznych cech organizacji. W badaniach nad klimatem organizacyjnym w uczelni uwzględniono pomiar czterech motywatorów potrzeb człowieka: potrzebę osiągnięć, bezpieczeństwa, władzy i afiliacji. Podstawowymi założeniami weryfikującymi zmienną jaką jest klimat w miejscu pracy, stały się jego wymiary.

¹⁷¹ Koźmiński A.K., Piotrowski W.: op.cit., s. 355

¹⁷² Koźmiński A.K., Piotrowski W.: op.cit., s. 359-360

Rozdział V

Organizacja i przebieg badań - determinanty problemów komunikowania się w instytucji

5.1. Ogólne założenia metodologiczne

Metodologię zwykło się określać jako naukę o zasadach i sposobach, czyli normach, według których powinno się prowadzić badania naukowe. W szerszym ujęciu metodologia jest rozumiana jako „wiedza dotycząca nie tylko samych metod badawczych..., ale również warunków... uzyskiwania i formułowania wiedzy, a zwłaszcza cech, jakie powinna mieć wiedza...”¹⁷³ Poza tym metodologia wyjaśnia kryteria aktywności empirycznej oraz prezentuje metody i techniki, dzięki którym dokonuje się jej weryfikacji. Według Stefana Nowaka metoda to „...określony, powtarzalny i wyuczalny sposób ... postępowania, świadomie skierowanego na realizację ...celu poprzez dobór środków...”¹⁷⁴ zaś metoda naukowa to „...pewien określony sposób postępowania zmierzającego świadomie do realizacji pewnego celu czy pewnej kategorii celów poznawczych w nauce.”¹⁷⁵

W Uniwersytecie Śląskim zauważa się występowanie problemów w komunikowaniu się na różnych poziomach funkcjonowania instytucji. Problemy te przybierają postać barier i węzłów komunikacyjnych. Źródła tych barier są trojakiego rodzaju. Z jednej strony są uwarunkowane kulturowo i podmiotowo (ludzie), a z drugiej zauważa się funkcjonowanie wadliwych systemów. Tak rozległy obszar badawczy wymusza zastosowanie różnego rodzaju analizy, w tym analizy przypadku, by móc wskazać jakie elementy systemu nie działają, jakie elementy kultury przeszkadzają w komunikacji oraz jakie elementy podmiotowe utrudniają komunikację.

W związku z wieloaspektową istotą problemu zagadnienie to ma charakter interdyscyplinarny. Szeroki zakres przedmiotowy oraz wybór problemów, które są obiektem zainteresowań wielu dyscyplin naukowych z zakresu nauk społecznych, uzasadnia charakter podjętych badań. Przedmiotem niniejszych rozważań jest zjawisko komunikowania się w uczelni wyższej. Badanie komunikacji w organizacji jaką jest uczelnia jest złożonym zadaniem. Ze względu na obszar podejmowanych w uczelni działań, charakter zatrudnienia i specyfikę jej uczestników, problem komunikowania się nabiera cech zjawiska, które odnosi się do społecznych i kulturowych elementów środowiska organizacyjnego.

¹⁷³ Podgórski R.A.: *Metodologia badań socjologicznych*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz-Olsztyn 2007r, s.53.

¹⁷⁴ Nowak S.: *Metodologia badań społecznych*, PWN SA, Warszawa 2007, s. 19.

¹⁷⁵ Nowak S.: op.cit, s. 19.

Uczelnia wyższa jest instytucją społeczną, układem określonej struktury i kultury. Jest organizacją rozbudowaną. Cechuje ją specyficzny zestaw wartości, norm, statusów, przepisów ról – związanych z obszarem aktywności jej członków. W jej obrębie wyróżnia się istnienie trzech rodzajów grup społecznych: grupę pracowników naukowych, grupę pracowników administracji uczelni, grupę studentów. Każda z grup pracowniczych stanowi dość dużą strukturę, złożoną z różnych rodzajów pozycji oraz określonej liczby osób zajmujących te pozycje. Pozycje społeczne funkcjonujące w grupach pracowniczych wiążą się z określonymi treściami kulturowymi. Wobec każdej pozycji istnieją jakieś oczekiwania, normy, wskazówki, jak należy się zachowywać, czy kiedy je zajmować. Członkowie każdej z wymienionych grup mają poczucie wspólnej tożsamości oraz przekonanie o istnieniu wspólnego zestawu oczekiwań nadających strukturę ich wzajemnym interakcjom. Życie codzienne uczestników instytucji przebiega w większości, w obrębie własnej grupy. W rzeczywistości dość często pomiędzy uczestnikami tych grup dochodzi do interakcji. Za M. Czerską można określić, iż struktura organizacyjna grup społecznych to całość funkcji i relacji określających w sposób sformalizowany misję, jaką organizacja powinna wypełnić, zakres uprawnień niezbędnych oraz zasady współpracy pomiędzy poszczególnymi częściami organizacji.¹⁷⁶ Według H. Minzberga¹⁷⁷ w każdej strukturze organizacyjnej grupy wyróżnić można trzy poziomy regulacji działań:

- 1) Strukturę bazową, która odzwierciedla podział zadań ludzi i zasobów materialnych oraz podstawowe mechanizmy koordynacji tych zadań i zasobów;

W strukturze uczelni wyróżniamy dwie grupy zatrudnionych pracowników, którzy realizują zadania często odmienne w stosunku do uczestników drugiej grupy. Każda grupa posiada własne zasoby ludzkie oraz zasoby materialne. Pracownicy administracyjni realizują zadania związane z administrowaniem obszarów uczelni, procesem planowania działań operacyjnych i zarządzania. Problemy typu instrumentalnego oraz zadania związane z obsługą form kształcenia należą właśnie do zadań tej grupy pracowniczej. Druga grupa pracowników naukowych realizuje zadania związane z procesem dydaktycznym, zajmuje się kształceniem i nauczaniem oraz rozwijaniem wiedzy naukowej. Ogólnie ujmując ta grupa realizuje główny cel uczelni uczestnicząc bezpośrednio w misji, jaką ma do spełnienia instytucja wiedzytwórcza. Poza tym pracownicy naukowo-dydaktyczni uczestniczą także w procesie planowania i zarządzania. Mechanizmy koordynacji zadań w każdej z grup są zdecydowanie różne. Typ realizowanych zadań wymusza istnienie i funkcjonowanie w obrębie każdej z grup odmiennej struktury. Grupa pracowników naukowych charakteryzuje się budową bardziej

¹⁷⁶ Czerska M.: *Zmiana kulturowa w organizacji*, Difin, Warszawa 2003.

¹⁷⁷ Minzberg H.: *The Structuring of Organization. A Synthesis of the Research*, Prentice-Hall 1979

zdecentralizowaną, zaś strukturę pracowników administracji cechuje wysoki stopień centralizacji zadań i władzy.

- 2) Mechanizmy operacyjne. Określają wzorce zachowań na stanowisku pracy, sposoby realizacji praw i obowiązków, sposoby egzekwowania odpowiedzialności. Mechanizmy wskazują na aspekty niewidoczne struktury i ujawniają się w działaniu;

Sposoby zachowań wśród uczestników dwóch omawianych grup są różne. Od pracowników naukowych wymaga się większej skłonności do innowacji podczas działania, większej otwartości na informacje oraz pozwala się im na swobodę działania i zachowania. Pracownicy administracji, ze względu na charakter zadań nie mają zbyt dużej swobody w działaniu i realizowaniu powierzonych im zadań. Ich charakter pracy jest raczej formalny i zbiurokratyzowany.

- 3) Mechanizmy informacyjno-decyzyjne odnoszą się do wzorców zachowań organizacyjnych w sytuacjach nietypowych, np.: kiedy trzeba dokonać wyboru sposobu postępowania zapewniającego sukces organizacji w zmieniającej się sytuacji;

Podział struktury uczestników uczelni na grupy wymusza w pewnym sensie występowanie wewnątrz tych grup zróżnicowanych orientacji kulturowych. Analizując poszczególne grupy zwraca się uwagę na fakt, iż każda z nich, mimo funkcjonowania w jednej, wspólnej organizacji, wykazuje nieco inne właściwości. W wyniku wstępnych obserwacji można zasadniczo przypisać pewne cechy poszczególnym grupom uczestników. Kultura organizacyjna uczelni wykazuje pewne cechy zróżnicowane wewnętrznie. Wyróżnia się istnienie dwóch rodzajów kultur wśród pracowników. Poza tym widoczna jest również specyfika kultury grupy, jaką stanowią studenci. Można określić to jako funkcjonowanie subkultur wewnątrz uczelni.

Takie ujęcie obszaru badawczego wiąże się z analizą i diagnozą wielu aspektów uczestniczących w życiu i funkcjonowaniu tego typu instytucji. Dlatego też zasadniczym celem podjętych badań stała się możliwość wyjaśnienia przyczyn występowania barier w komunikowaniu się wśród pracowników uczelni wyższej. Komunikację można definiować na różne sposoby. Zasadniczo sprowadza się do przekazywania i wymiany informacji między ludźmi i stanowi najistotniejszy element relacji międzyludzkich. W organizacji jaką jest uczelnia wyższa komunikacja stanowi podstawę jej funkcjonowania. W trakcie procesu dochodzi do przekazywania informacji operacyjnych oraz koordynowania działań. Poza tym komunikacja jest zjawiskiem społecznym, podczas którego następuje przekaz wspólnych idei, wartości i norm obowiązujących w danej grupie społecznej.

5.1.1. Założenia i charakterystyka celów pracy

Podjęta problematyka została oparta na identyfikacji wpływu trzech aspektów: kultury panującej wewnątrz uczelni, klimatu w miejscu pracy oraz zadań realizowanych w obrębie instytucji, na charakter i cechy komunikacji wśród pracowników. Takie podejście pozwoliło na podjęcie próby określenia kontekstu występowania barier w komunikowaniu się. Socjologiczne studium przypadku dotyczy analizy i diagnozy istotnych dla zjawiska komunikowania się czynników związanych z funkcjonowaniem Uniwersytetu Śląskiego. Podczas poszczególnych etapów badań wszelkie czynności poznawcze zmierzają do diagnozy komunikacji, analizy zjawiska kultury organizacyjnej, oceny pracy i zadań realizowanych w uczelni oraz diagnozy klimatu w miejscu pracy. W trakcie badań autorka uwzględnia w diagnozie badanych zjawisk podział uczestników uczelni na grupy pracownicze (grupa pracowników administracji centralnej, administracji wydziałowej, niesamodzielnych pracowników dydaktycznych oraz samodzielnych pracowników naukowych).

Przedstawione powyżej metodologiczne ramy podjętego problemu badawczego pozwalają na przyjęcie istotnych założeń do dalszych rozważań. Kultura, klimat i zadania to najważniejsze obszary i aspekty funkcjonowania komunikacji w organizacji.

1. Kultura, klimat i realizowane w ramach uczelni zadania oddziałują na komunikowanie się pracowników.
 2. Komunikacja ma charakter wieloaspektowy. P. Sztompka, Ł. Sułkowski, R. Barthes, Ch. Handy, R. Harrison, O.J. Stevens
 3. Najważniejsze płaszczyzny komunikowania się w organizacji to: otrzymywanie informacji, źródła informacji, kanały komunikacyjne, zaufanie do innych, relacje komunikacyjne. D. Tourish, O. Hargie
 4. Do istotnych i ważnych obszarów funkcjonowania organizacji zalicza się płaszczyzny: zarządzania, współpracy, podejmowania decyzji, kontaktów interpersonalnych i rozwiązywania konfliktów. S. Deetz, M. Weber, H. Fayol, H. Simon, R. Likert, D. McGregor, .
 5. W organizacji występują różne orientacje kulturowe w poszczególnych grupach pracowniczych: orientacja na osobę, na zadanie, na egalitaryzm, na hierarchię. F. Trompenaars, R. Harrison, Ch. Handy, G. Hofstede, O.J. Stevens, E. Deal, A.A. Kennedy
 6. W postępowaniu pracowników uczelni występują różne motywy ich potrzeb: bezpieczeństwa, osiągnięć, władzy, afiliacji. K. Lewin, M. Dobrzyński, D. McClelland
- Motywy te są podstawą różnicującą klimat w poszczególnych grupach pracowniczych i wymiarach organizacji: konformizm, odpowiedzialność, wymagania, nagrody, zorganizowanie, poczucie ciepła i poparcia, kierowanie. G.A. Forehand, Von H. Glimer, D.A. Kolb

7. W ramach funkcjonowania uczelni wyróżnia się charakterystyczne typy zadań: autonomiczne, pragmatyczne, formalne, holistyczne/systemowe. F. Trompenaars, R. Harrison, Ch. Handy, L. Zbiegień-Maciąg, J. Ringelman, F. Herzberg
8. Różne kultury, zróżnicowany klimat w miejscu pracy oraz odmienne zadania realizowane w uczelni generują problemy w komunikowaniu się.

Kolejnym etapem projektowania problemu badawczego było sformułowanie celów badań. Dążenie do wzbogacenia wiedzy o badanym zjawisku było możliwe dzięki tak postawionym celom pracy.

Cele poznawcze:

- Ocena przebiegu informacji w uczelni wyższej;
- Analiza cech kultury organizacyjnej poprzez diagnozę działań realizowanych w uczelni wyższej;
- Poznanie charakteru zadań realizowanych w uczelni;
- Diagnoza klimatu w miejscu pracy;
- Określenie wpływu kultury organizacyjnej, klimatu i realizowanych zadań na komunikację wśród pracowników uczelni;

Cel praktyczny:

- Opracowanie wniosków dla usprawnienia systemu komunikowania się w Uniwersytecie Śląskim.

Wieloaspektowe ujęcie problematyki badań było powodem zastosowania **studium przypadku**, jako metody badawczej, polegającej na badaniu całości poprzez jej części składowe. Do analizy przypadku potrzebny jest więc odpowiednio dobrany sposób badań oraz identyfikacja i zrozumienie ważnych aspektów, oraz ich znaczenia dla całości sytuacji.¹⁷⁸ Celowość zastosowania studium przypadku tłumaczyć należy świadomym, zaplanowanym i wielostronnym zbieraniem informacji o podjętym problemie badawczym. Takie podejście pozwoliło na całościową i dogłębną diagnozę problemu. Wszechstronne zastosowanie odpowiednich technik badawczych dało też możliwość zrozumienia wieloaspektowości zjawiska. Analizę związku komunikacji z tymi aspektami autorka zaprezentowała w trzech fazach. Pierwsza faza polegała na badaniach kwestionariuszowych. W drugim etapie przeprowadzono zogniskowane wywiady grupowe (fokusy), zaś trzecią fazę stanowią indywidualne wywiady wśród samodzielnych pracowników naukowo-dydaktycznych.

¹⁷⁸ Ellet W.: *The Case Study handbook*, Harvard Business School Press, Boston 2007.

Zależności między zmiennymi autorka szuka dzięki diagnozie zjawisk: komunikacji, kultury, klimatu i zadań.

5.2. Pytania i hipotezy badawcze

Opierając się na wcześniejszej charakterystyce problematyki badawczej oraz przedstawionych założeniach dokonano próby określenia związku składników i etapów badanego zjawiska komunikacji w uczelni z warunkującymi go przyczynami. Konieczne stało się więc sformułowanie hipotez, mających pełnić funkcję wyjaśniającą podjętego w pracy problemu. Słowo *hipoteza* pochodzi z języka greckiego (*hypothesis*) i oznacza przypuszczenie, domysł, domniemanie. Tak wysunięte przypuszczenie wymaga sprawdzenia, czyli weryfikacji poprzez odpowiednie badania.¹⁷⁹ Hipotezę powinno się rozumieć jako pewnego rodzaju propozycję twierdzenia naukowego. Stanowi ona odpowiedź na pytania zawarte w problematyce badawczej. Hipoteza jest przypuszczeniem, co do którego istnieje prawdopodobieństwo, że stanowić będzie prawdziwe rozwiązanie postawionego problemu.¹⁸⁰ Ważną cechą hipotezy, jest jej sprawdzalność. „Hipoteza, której nie można poddać procedurze sprawdzania empirycznego, nie może pretendować do miana hipotezy naukowej”¹⁸¹ Tadeusz Kotarbiński poprzez hipotezę badawczą rozumie „przypuszczenie dotyczące zachodzenia pewnych zjawisk lub zależności między nimi, które pozwala wyjaśnić jakiś niewytłumaczalny dotąd zespół faktów będących dotąd problemem”¹⁸² Władysław Zaczyński traktuje hipotezę jako założenie przez badacza zależności jakie mogą zachodzić między obranymi zmiennymi.¹⁸³ W wyniku teoretycznych rozważań oraz kumulacji rozmaitych, znanych badaczowi faktów, postawiono następujące hipotezy:

Hipoteza Główna:

1. Sposoby komunikowania się pracowników uczelni są zróżnicowane ze względu na stopień determinacji wiążących ich stosunków organizacyjnych przez czynniki kultury organizacyjnej (zawodowej), klimatu społecznego i charakteru zadań w poszczególnych grupach pracowniczych.

Hipotezy dodatkowe:

2. Zróżnicowanie charakteru zadań zawodowych oraz pozycja w zhierarchizowanej strukturze zarządzania Uczelnią kształtują specyficzne cechy kultury

¹⁷⁹ Juszczak S.: *Metodologiczne podstawy badań empirycznych w informatyce*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 1998, s.58.

¹⁸⁰ Brzeziński J.: *Metodologia badań psychologicznych*, PWN, Warszawa.

¹⁸¹ Brzeziński J.: op.cit..

¹⁸² Kotarbiński T.: *Elementy teorii poznania, logiki formalnej i metodologii nauk*, Ossolineum, Wrocław.

¹⁸³ Zaczyński W.: *Praca Badawcza nauczyciela*, WSiP, Warszawa, 1995

organizacyjnej i klimatu społecznego, które wytwarzają odrębne grupowe identyfikacje.

3. Najbardziej wyraźne różnice w sposobie komunikowania się pomiędzy grupami pracowniczymi wynikają z wzorów kulturowych określających pełnienie ról pracownika naukowego i pracownika administracyjnego, a towarzyszą im czynniki uzupełniające związane z formalną i osobistą pozycją w hierarchii organizacyjnej uczelni.
4. Dominujące w danej grupie pracowniczej wartości osobiste i formalne oraz normy kultury organizacyjnej (zawodowej) określają jakość klimatu społecznego i charakter komunikowania się różnicujące kultury organizacyjne uczelni.
5. Specyfika komunikowania się w grupach pracowniczych o różnej kulturze organizacyjnej powoduje napięcia i potencjalne konflikty pomiędzy nimi, aktywizowane przez ich odmienne preferencje w zakresie potrzeb i oczekiwań związanych z pełnionymi rolami w organizacji.

Sformułowane powyżej hipotezy stanowią przypuszczalne odpowiedzi na określone problemy badawcze i wskazują na kierunek badań nad problemem komunikowania się wśród pracowników uczelni wyższej. Sformułowane założenia wyznaczają zakres poszukiwań i ukazują teoretyczne przesłanki wyjaśnienia problemu badawczego. Aby rozstrzygnąć hipotezy sformułowano pytania badawcze. Główny problem badawczy został sformułowany następująco:

- *W jakich obszarach działań uczelni występuje najwięcej problemów w komunikowaniu się?*
- *Jakie są przyczyny występowania problemów w komunikowaniu się wśród pracowników uczelni?*
- *Jakie są źródła barier w komunikowaniu się?*

Takie ujęcie problemu wymaga postawienia dodatkowych pytań, by móc określić dokładniej teren badawczych poszukiwań:

- *Jakie elementy systemu komunikowania się w uczelni związane są z występowaniem największej ilości problemów?*
- *Jakie typy kultury organizacyjnej są najbardziej charakterystyczne dla poszczególnych grup pracowniczych, w funkcjonowaniu uczelni?*
- *Jaki rodzaj klimatu organizacyjnego dominuje w poszczególnych grupach pracowniczych?*
- *W jaki sposób zróżnicowanie zadań w obrębie jednej instytucji implikuje problemy w komunikowaniu się jej uczestników?*
- *Jakie istotne różnice zachodzą pomiędzy pracownikami reprezentującymi poszczególne grupy w uczelni w zakresie funkcjonowania w jednej organizacji?*

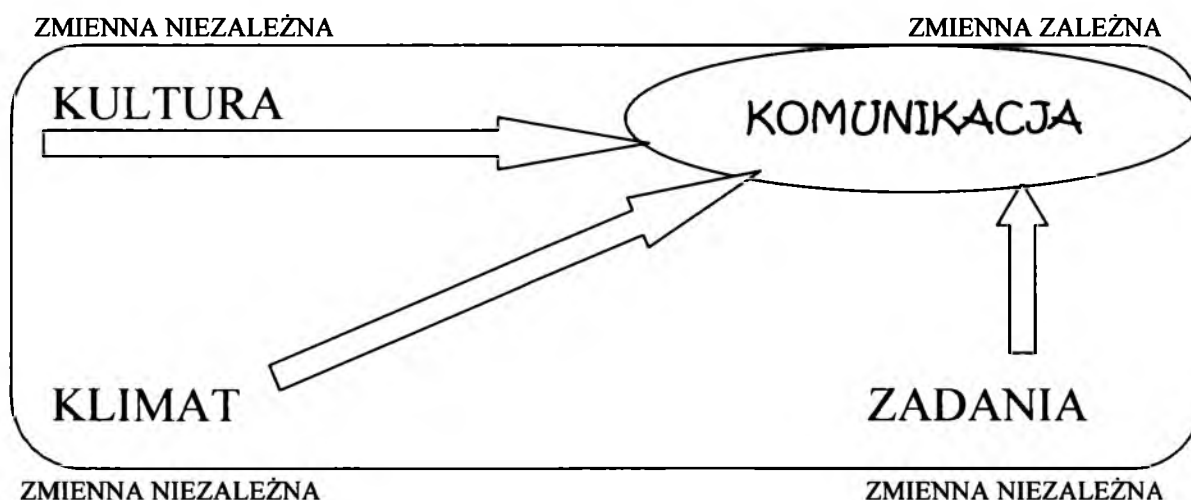
- *Jakie są podstawowe problemy w komunikowaniu się w uczelni i czego dotyczą?*
- *Jakie grupy pracownicze doświadczają najczęściej problemów w komunikowaniu się i na jakim tle?*
- *Jakie są najważniejsze problemy w pracy doświadczane przez pracowników w badanych grupach?*

5.2.1. Model badań

Model badań przyjęty w pracy zakłada, że bariery w komunikowaniu się w uczelni wyższej należy wyjaśniać poprzez aspekt socjologiczny (kultura), aspekt psychologiczny (klimat) oraz aspekt nauk o zarządzaniu (zadania).

Wyjaśnienie problemów w komunikowaniu się w organizacji polega na interdyscyplinarnym ujęciu zagadnienia. Podjęte badania mają charakter wieloaspektowy i w związku z tym koniecznym stało się rozpatrywanie zjawiska na gruncie różnych dyscyplin naukowych. Wieloczynnikowe podejście zwiększa ilość i jakość uzyskanych danych, co warunkuje większą skuteczność działań praktycznych. Sposób analizy i diagnozy zjawiska komunikowania się w uczelni bliski jest przede wszystkim socjologii, psychologii organizacji oraz naukom o zarządzaniu organizacjami.

Rys. 16: Ogólny model badań

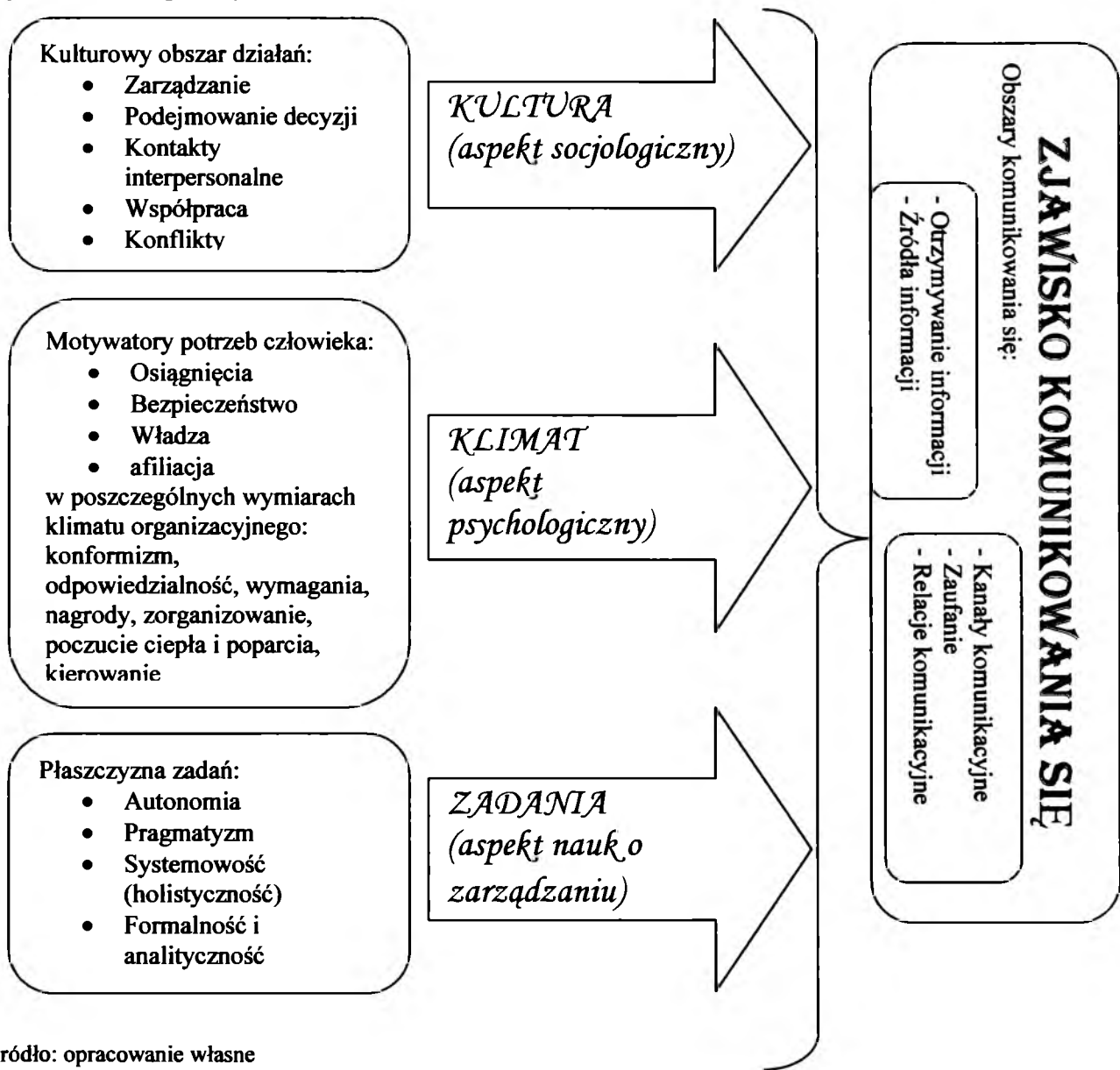


Źródło: opracowanie własne

Podejście socjologiczne cechuje diagnostyczny charakter podjętych badań i określonych zjawisk związanych z analizą struktur społecznych w uczelni, oraz występowaniem w nich różnych kultur i ich uwarunkowań. Socjologia wyjaśniać będzie: dlaczego i w jakim zakresie różnice kulturowe wpływają na zjawisko komunikowania się;

co jest przyczyną występowania problemów w komunikowaniu się oraz jak można eliminować uciążliwe bariery.

Rys. 17: Szczegółowy model badań



Źródło: opracowanie własne

Psychologię organizacji interesuje wpływ różnorodnych czynników stanowiących system integrujący i regulujący zachowania komunikacyjne członków instytucji. Będzie ona pytać jakie czynniki wewnętrzne występują wśród uczestników uczelni i determinują komunikację między nimi oraz jak można eliminować skutki wynikające z psychologicznych stanów wewnętrznych jednostek, by mogły one umiejętnie i sprawnie komunikować między sobą. Aspekt nauk o zarządzaniu organizacją skupia się na funkcji komunikacji w procesie organizacji pracy i realizowanych zadań. Ważne będą tu pytania o rodzaj i typ informacji, o miejsca przepływu istotnych i użytecznych informacji, o sposób koordynowania i kontroli tych informacji oraz o miejsca występowania węzłów informacyjnych.

5.3. Zmienne i ich wskaźniki

Sformułowane hipotezy określają związki pomiędzy zmiennymi. W wyniku podjętego problemu badawczego oraz założonych celów przyjęto zmienne określające teren badawczych poszukiwań. Uwzględniając aspekty socjologiczne wzięto pod uwagę struktury społeczne funkcjonujące w uczelni oraz rodzaje i typy kultur charakteryzujące poszczególne struktury. Zróżnicowanie uczestników instytucji pod względem charakteru wykonywanych zadań i panującej wewnątrz każdej z grup odmiennej orientacji kulturowej, dało nowe spojrzenie na problemy w komunikowaniu się w uczelniach wyższych. Aspekty psychologiczne to czynniki i warunki pracy, to też wewnętrzne stany uczestników instytucji oraz psychologiczna wartość informacji. Przede wszystkim te aspekty pozwoliły na zbadanie nastrojów, motywacji i spostrzeżeń oraz panujących stereotypów wśród pracowników uczelni, rzutujących na atmosferę w miejscu pracy. Założeniem było, iż bycie poinformowanym niesie ze sobą poczucie wartości i władzy. Uwzględniając aspekty zarządzania wskazano, iż badania powinny podążać w kierunku wykrycia obszarów i miejsc występowania największej ilości problemów w komunikowaniu się. Dały one podwaliny do analizy przepływu informacji w uczelni poprzez określenie rodzaju informacji i czynników decydujących o rzetelności i jasności przekazu.

Założono relację zmiennych niezależnych: kultury, klimatu i zadań ze zmienną zależną: komunikacją. W wyniku postawionych problemów oraz przyjętych celów badania zmierzają do wykrycia problemów i miejsc występowania barier w komunikowaniu się wśród pracowników uczelni. Poszczególne cele sprowadzają się do diagnozy i analizy zmiennych przyjętych do badań oraz określenia zależności między tymi zmiennymi. Zamieszczone w pracy zmienne i ich wskaźniki są niezbędnym uszczegółowieniem problemów i przyporządkowanych im hipotez.¹⁸⁴

Jerzy Brzeziński twierdzi, iż „jeżeli o danej wartości możemy powiedzieć, że przyjmuje ona różne wartości, to jest to zmienna”¹⁸⁵ Wyróżnia się dwa typy zmiennych: zmienne zależne, podlegające zmianom pod wpływem działania zmiennych niezależnych oraz zmienne niezależne, które nie podlegają żadnym przeobrażeniom i oddziałują na zmienne zależne¹⁸⁶ W języku nauk empirycznych zmienna jest cechą czy czynnikiem określającym i nadającym właściwości badanemu zjawisku. Jednak aby móc dokładnie określić zakres

¹⁸⁴ Zaczynski W.: *Praca badawcza nauczyciela*, WSiP, Warszawa, 1995, s.54

¹⁸⁵ Brzeziński J.: *Metodologia badań psychologicznych*, PWN, Warszawa.

¹⁸⁶ Łobocki M.: *Wprowadzenie do metodologii badań pedagogicznych*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków, 1999, s.134

badanych zmiennych należy określić wskaźniki, które pomogą w zdefiniowaniu interesującego badacza zjawiska.

Tab. 21: Zmienne i wskaźniki badawcze

Zmienne	wskaźniki	Sposoby badania
ZMIENNA ZALEŻNA		
KOMUNIKACJA	<ul style="list-style-type: none"> -otrzymywanie informacji, - źródła informacji, - kanały komunikacyjne, - zaufanie do innych, - relacje komunikacyjne 	<u>Diagnoza komunikacji</u> (D. Tourish, O. Hargie)
ZMIENNE NIEZALEŻNE		
KULTURA	<ul style="list-style-type: none"> - orientacja na ludzi, - orientacja na zadania - orientacja na władzę, - orientacja na rolę, 	<u>Diagnoza kultury organizacyjnej</u> (F. Trompenaars, L. Zbiegień-Maciąg, R. Harrison, Ch. Handy)
ZADANIA	<ul style="list-style-type: none"> - autonomia, - pragmatyzm, - formalizm, - holizm, systemowość, 	<u>Charakterystyka zadań i ocena pracy</u> (opracowanie własne w oparciu o badania nad kulturą i strukturą organizacyjną: F. Trompenaars, L. Zbiegień-Maciąg, R. Harrison, Ch. Handy, oraz nad motywacją do pracy i wydajnością pracy: J Ringelman, F. Herzberg)
KLIMAT	<ul style="list-style-type: none"> - potrzeba bezpieczeństwa, - potrzeba osiągnięć, - potrzeba afiliacji, - potrzeba władzy, 	<u>Diagnoza klimatu organizacyjnego</u> (M. Dobrzyński, K. Lewin, D. McClelland)

Źródło: opracowanie własne

Mieczysław Łobocki definiuje wskaźniki jako te cechy badanych faktów czy zjawisk, które podlegają pomiarowi i bezpośrednio wpływają na badane zjawisko.¹⁸⁷ Wskaźnik jest zatem cechą lub zdarzeniem, które wyjaśnia i określa prawdopodobieństwo występowania zjawiska. Aby stwierdzić, czy badane zjawisko występuje należy ustalić wskaźniki zmiennych. Proces, w toku którego określamy, co mamy na myśli używając danego terminu w badaniach, nazywamy konceptualizacją. W toku tego procesu powstaje uzgodnione dla celów badawczych znaczenie pojęcia, poprzez wyszczególnienie jednego lub większej liczby wskaźników.¹⁸⁸

¹⁸⁷ Łobocki M.: *Wprowadzenie do metodologii badań pedagogicznych*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków, 1999

¹⁸⁸ Babbie E.: *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa 2003r, s. 144

5.3.1. Diagnoza komunikacji

Na potrzeby podjętych badań diagnoza komunikacji opiera się na weryfikacji ważnych elementów warunkujących przepływ informacji, jak: otrzymywanie informacji, źródła informacji, kanały komunikacyjne, zaufanie do innych, relacje komunikacyjne. Dla zweryfikowania zmiennej zależnej ustalono pewne zjawiska obserwowalne i mierzalne, dzięki którym można określić prawdopodobieństwo wystąpienia zakresu pojęciowego badanej zmiennej.

Otrzymywanie informacji zostało zmierzone poprzez podstawowe aspekty pracy, takie jak: wyniki, postępy, oczekiwania wobec pracy oraz warunki pracy i wynagrodzenie, wymagania i nieprawidłowości w pracy. Dodatkowo uwzględniono wpływ decyzji na pracę, jak i wpływ pracy na całość działań instytucji. Ważne dla pomiaru ilości otrzymywanych informacji były także kwestie związane z istotnymi wydarzeniami, oferowanymi usługami i głównymi celami organizacji.

Źródła informacji. Podczas pomiaru uwzględniono poszczególne stopnie hierarchii w organizacji z naciskiem na zajmowane przez pracowników pozycje i pełnione funkcje. W ten sposób uwidoczniona została siła władzy i dominujący kierunek zarządzania. Ilość informacji otrzymywana z poszczególnych źródeł wyznaczyła kierunek komunikowania się.

Kanały komunikacyjne zostały określone poprzez bezpośrednie werbalne kontakty między pracownikami a także przy użyciu innych dostępnych narzędzi i sposobów komunikowania się. Informacja na temat najczęściej używanych sposobów przesyłania wiadomości stanowiła ważne źródło danych, co do wykorzystywanych sposobów i narzędzi komunikowania się.

Zaufanie do innych. Do zmierzenia poziomu stosunków i ufności wobec innych wykorzystano również zajmowane w organizacji pozycje i pełnione funkcje z uwzględnieniem poszczególnych poziomów hierarchii władzy. Uzyskane w wyniku tego pomiaru dane posłużyły określeniu stopnia głębokości relacji komunikacyjnych.

Relacje komunikacyjne. Poziom relacji komunikacyjnych został określony poprzez takie cechy, jak: współpracę i komunikację na różnych poziomach hierarchii organizacji, poprzez subiektywne odczucia, co do relacji przełożony-podwładny, oraz osobistego wpływu na działania podejmowane w ramach grupy. Badane relacje miały za zadanie określić siłę i zasięg komunikacji wśród poszczególnych pracowników.

Analiza uzyskanych danych pozwoli odpowiedzieć na sformułowane w pracy pytania badawcze. W badaniach przyjęto, iż komunikacja jest zmienną zależną, na którą oddziałują zmienne niezależne: kultura, klimat i zadania. Ze względu na charakter i teren prowadzonych badań komunikacja została oparta na specyfice struktury organizacyjnej Uniwersytetu

Śląskiego. Definicja pojęcia komunikacji będzie zatem ukierunkowana na definicję struktury i będzie charakteryzować się tymi samymi cechami co badana struktura. W budowie struktury Uniwersytetu Śląskiego w zdecydowanej większości przeważa centralizacja władzy, co odbija się silnie na wzajemnych relacjach komunikacyjnych wśród pracowników. Szczególnie na polu zarządzania i administrowania uczelnią można dostrzec zdecydowaną hierarchię władzy, centralizację podejmowanych decyzji, jak i scentralizowane kanały przepływu informacji. Teorie komunikacji, które związane są z budową i strukturą organizacji akcentują fakt, iż komunikacja dzieli się na formalną i nieformalną. Opis struktury badanej uczelni można oprzeć na omawianych, w drugim rozdziale pracy, teoriach komunikacji, gdzie silnie scentralizowaną formę komunikowania się przedstawia model biurokracji Webera. Ten typ struktury jest widoczny na poziomie realizacji zadań administracyjnych uczelni zarówno w pracy administracji ogólnouczelnianej, jak i wydziałowej oraz na poziomie zadań administracyjnych wśród kadry pracowników naukowych. Nieco luźniejsze relacje obrazuje model pomostów Fayola czy model Simona. Tego typu strukturę również cechuje hierarchia władzy, jednak kontakty i relacje komunikacyjne są zdecydowanie bardziej towarzyskie, co w rezultacie zachęca pracowników do wspólnego podejmowania działań. Struktura Uniwersytetu jest bardzo rozbudowana, a jej część stanowiąca administrację przybiera dość duże rozmiary. W obrębie działań administracyjnych a szczególnie w obrębie pracy poszczególnych jej działów dostrzec można różnorodność cech struktury. Komunikacja w ich obrębie przybiera postać zbliżoną do modelu Fayola. Dodatkowo na wydziałach zauważa się, iż praca i realizowane zadania przybierają odmienną formę struktury niż w pozostałej części uczelni. Złożona sieć wewnętrznych procesów przypomina model Simona, który może stać się racjonalnym opisem relacji zachodzących między tymi pracownikami. W tak rozbudowanej sieci procesów oraz olbrzymiej i zróżnicowanej strukturze zauważa się istnienie jeszcze jednego typu komunikacji wśród pracowników. Tam, gdzie struktura jest nieco mniej scentralizowana a realizowane zadania są zorientowane na cele dydaktyczno-naukowe pojawia się komunikacja o charakterze luźniejszym. Jest ona zdecydowanie bardziej otwarta i skierowana na utrzymanie dobrych relacji i współpracy poprzez częsty kontakt, spotkania i rozmowy wśród pracowników. Pracowników realizujących tego typu zadania cechuje wysoka odpowiedzialność za efekty końcowe. Ten typ struktury przypomina bardziej matrycę niż centralizację. Zasadniczą rolę w tego typu działaniach przybiera komunikacja. Praca naukowa, realizacja rozmaitych projektów badawczych, a szczególnie rozwój nauki wymaga większej elastyczności i szybkiego dostosowywania się do zachodzących zmian. Tak więc, ze względu na charakter i typ zadań realizowanych w obrębie uczelni definicja

komunikowania się wśród pracowników wynika bezpośrednio z charakteru wewnętrznej struktury organizacyjnej.

5.3.2. Diagnoza kultury organizacyjnej

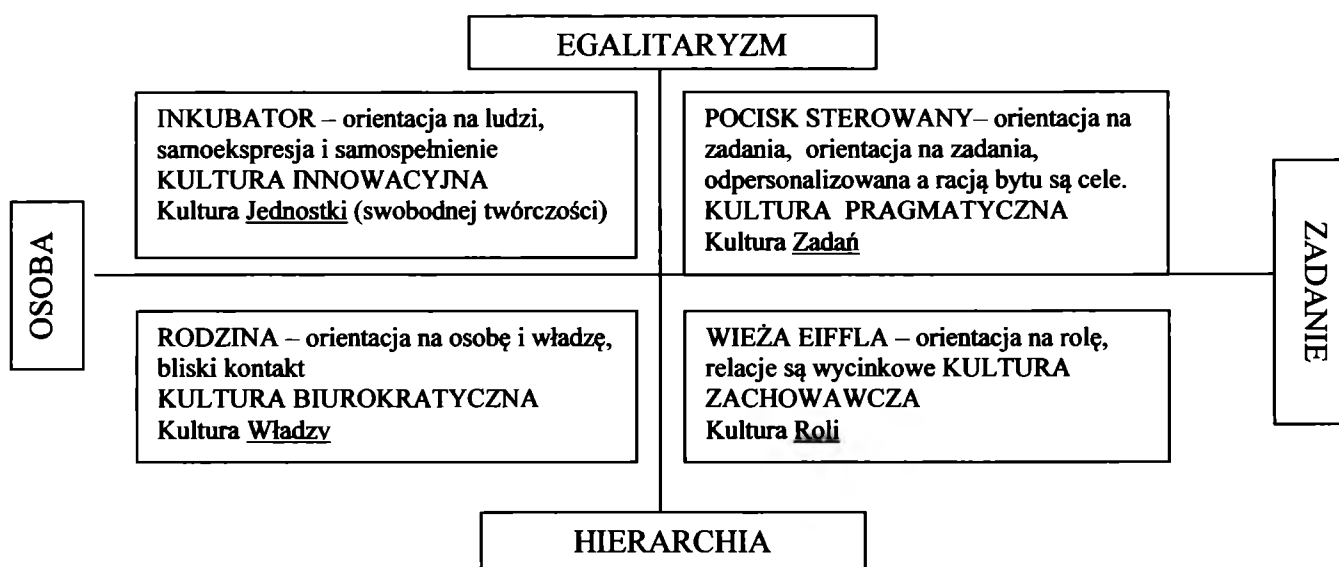
Zmienna zależna jaką jest komunikacja stanowi przedmiot badań i wymaga wyjaśnienia. Ponieważ problematyka badawcza zmierza do diagnozy przyczyn powstawania barier w komunikowaniu się wśród pracowników uczelni, stąd też poszukiwanie związku między zjawiskiem komunikowania się a panującą w instytucji orientacją kulturową, rodzajem klimatu oraz charakterem realizowanych zadań przez poszczególne grupy pracownicze. Komunikacja pomiędzy poszczególnymi pracownikami jest złożonym zjawiskiem. Struktura organizacyjna uczelni wyższej charakteryzuje się zdecydowanym przerostem centralizacji władzy na poziomie administrowania instytucją, i także częściowo na poziomie działań dydaktyczno-naukowych. W ramach realizowanych zadań dydaktycznych dostrzega się raczej typ struktury luźniejszej. Dodatkowo charakter zatrudnienia różnicuje pracowników uczelni na dydaktyków i na administrację. W wyniku takiego zróżnicowania zadań, działań i struktury pojawia się podział na dwie grupy pracownicze. Jak wiadomo wszyscy pracownicy, tak samo jak studenci są uczestnikami tego typu instytucji. Grupa studentów stanowi jedną z największych grup uczestniczących w życiu uczelni. Jednak na potrzeby niniejszych badań badana populacja zawęża się do grupy pracowników instytucji.

Określenie charakteru struktury i cech zadań realizowanych w obrębie Uniwersytetu oraz zwrócenie uwagi na istniejący podział zatrudnienia daje wytyczne, co do panującej tam kultury. Specyfika tego typu instytucji pociąga za sobą istnienie więcej niż jednej orientacji kulturowej. W niniejszych badaniach uwzględniono wymiary kultury oraz istotne założenia badań nad kulturą w organizacjach opierając się na teoriach: Fonsa Trompenaarsa, Lidii Zbiegień-Maciąg, Charlesa Handy'ego, Rogera Harrisona i Geerta Hofstedeego. Badania kultur międzynarodowych przyczyniły się do wyróżnienia czterech typów kultur. Każdy z badaczy używa nieco innych określeń, nazywając poszczególne typy. Na uwagę zasługuje propozycja Trompenaarsa. Badacz bardzo szeroko zajmował się badaniem różnic kulturowych i posługiwał się zmiennymi pochodzącymi ze świata socjologii kultury. Bazując na dwóch zmiennych organizacyjnych (stopniu hierarchii i orientacji na osobę lub zadanie) wyróżnił cztery modele kultur: Inkubator, Pocisk Sterowany, Rodzina i Wieża Eiffla. Mimo, iż pozostali badacze użyli innych określeń typów kultur, analiza ich założeń wykazuje podobieństwa i zbieżności. W literaturze można znaleźć różne określenia, np.: kultura innowacyjna, której odpowiada kultura jednostki, czy swobodnej twórczości; kultura

pragmatyczna, którą można utożsamiać z kulturą zadaniową; kultura biurokratyczna, której odpowiada kultura władzy; kultura zachowawcza, mająca dużo cech wspólnych z kulturą roli.

Na potrzeby prezentowanej pracy badanie zjawiska kultury organizacyjnej w instytucji polega na wyznaczeniu dominujących orientacji kulturowych w określonych obszarach działań uczelni, ze szczególnym naciskiem na zdefiniowanie profili kultur w poszczególnych grupach pracowniczych. Na uwagę zasługują następujące obszary: zarządzanie, podejmowanie decyzji, kontakty interpersonalne, współpraca oraz konflikt. W niniejszych rozważaniach przyjęto, iż kultura jest tym co różnicuje komunikowanie się wśród pracowników. Z drugiej zaś strony jest pewnego rodzaju sposobem rozwiązywania tego typu problemów i rozstrzygania dylematów przez ludzi.¹⁸⁹

Rys. 18: Typy kultur



Źródło: Opracowanie własne w oparciu o badania Trompenaarsa, Zbiegień-Maciąg, Handy'ego, Harrisona

Organizacja jest rodzajem kultury tworzonej i modelowanej przez swoich uczestników. Kształt kultury organizacyjnej i jej znaczenie jest nadawane przez różne preferencje kulturowe. Typ i rodzaj kultury organizacyjnej zależy od preferowanej orientacji: egalitaryzm-hierarchia czy osoba-orientacja na zadanie. Podstawowym założeniem przyjętym do badań nad wpływem kultury na sposób komunikowania się jest fakt, iż istotne znaczenie dla określenia typu kultury mają: ogólne relacje zachodzące między zatrudnionymi a organizacją, między poziomami struktury i systemem władzy oraz znaczenie roli poszczególnych pracowników w danej strukturze.

Dzięki uwzględnieniu powyższych kryteriów i preferencji kulturowych można ustalić i zdefiniować profil kultury dominujący w danej grupie pracowniczej. Zaprezentowany

¹⁸⁹ Trompenaars F, Hampden-Turner Ch.: *Siedem wymiarów kultur*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s.19

rysunek nr 26 określa podjęty w pracy aspekt kultury. W modelu przyjętym do badań założono, iż kultura organizacyjna dzieli się na cztery typy a każdy z nich odpowiada określonej orientacji. Zaprezentowane kultury należą do form idealnych, natomiast w rzeczywistości takie nie występują. Relacja poszczególnych orientacji powoduje występowanie kultur o mieszanych profilach. Cechy kultur rozpatrywane podczas badań oscylują zawsze pomiędzy poszczególnymi orientacjami. Ważne jest uzyskanie informacji, która orientacja jest dominująca w interesujących nas obszarach. Stopień dominacji określonej preferencji kulturowej pozwala na zrozumienie występowania różnic w relacjach między wyróżnionymi grupami pracowników. Podstawą diagnozy działań w uczelni były cztery typy kultur.

Orientacja na rolę, która cechuje się formalną biurokracją w strukturze hierarchicznej. Występuje tu podział pracy z dobrze określonymi rolami i funkcjami, wszystko jest ustalone i kontrolowane z góry. Rola kierownika sprowadza się do instruowania i pouczania swoich podwładnych zaś pracownik ma słuchać swojego szefa i wykonywać zlecone mu zadania. Władza ma silny wpływ na odgrywane w organizacji role. Struktura jest sztywna a funkcjonowanie nakierowane jest na konkretne zadania i cele jakie należy osiągnąć. Ludzie postrzegani są jak zasoby kapitałowe i gotówkowe. Zasoby ludzkie są często klasyfikowane i kształtowane tak, aby pasowały do określonych z góry reguł. Dominuje postępowanie zgodne z prawem i legalnością podejmowanych decyzji. Relacje komunikacyjne, rozwiązywanie konfliktów, czy podejmowanie decyzji jest oparte na procedurach i przyjętych zasadach. Istnieje przekonanie, że określone zasady, procedury i role stabilizują system. Pracownicy starają się być precyzyjni i skrupulatni. Obowiązkowość jest dla zatrudnionych wewnętrznym poczuciem obowiązku. Konflikty są niewskazane, ponieważ zaburzają efektywność.

Orientacja na osobę i władzę cechująca się bliskimi i bezpośrednimi stosunkami, z widoczną hierarchią. Władza jest oparta na doświadczeniu, a przywódca musi być „troskliwym ojcem” posiadającym większą wiedzę od swych podwładnych. Władza opiera się na zastraszeniu i dobroduszości, jednocześnie z bliskimi relacjami. Klimat w pracy przypomina atmosferę domową. Charakterystyczne zachowania to: pobłażanie dla młodych ludzi i szacunek dla starszych. Zasadniczo pracownicy robią więcej niż obejmuje umowa. Wszelkie czynności związane z podejmowaniem działań, pracą, rozwiązywaniem konfliktów są podejmowane z uwagi na zadowolenie. Przywódca ustanawia zasady i modeluje właściwą postawę dla organizacji, kieruje się intuicją i potrafi się wczuć w sytuację podwładnych. Wszyscy członkowie działają jednomyślnie. Członkowie w tego typu kulturze posiadają swój hermetyczny świat, często porozumiewanie się między pracownikami odbywa się za pomocą

zaszyfrowanego języka, co powoduje, że „obcy” nie wiedzą jak się właściwie zachować. Władza jest powszechna i przyznawana z góry, nie wynika z podejmowanej roli, czy realizowanych zadań. Władza i zróżnicowany status stanowią coś naturalnego. Niezbędna do prawidłowego funkcjonowania organizacji jest wiedza i informacja, którą należy dostarczać do centrum władzy. Pracowników cechuje wysoka lojalność w stosunku do przełożonych. Nepotyzm stanowi wzmocnienie obowiązujących w organizacji norm, a osoba spokrewniona z jakimś członkiem organizacji nie może być oszustem i dlatego na niej można polegać bardziej niż na kimś z zewnątrz. Lepszą motywacją są pochwały i docenianie niż stosowanie finansowych nagród.

Orientacja na zadania, której istotną cechą egalitaryzm i odpersonalizowanie, a racją bytu stają się tutaj cele. Najważniejsza jest dobra strategia i osiąganie zamierzonych celów. Zadania podejmowane są zazwyczaj przez zespoły lub grupy robocze, zaś obowiązki nie są ustalane z góry. Aby wykonać zadanie należy robić „wszystko, co trzeba”. Wszyscy członkowie są potencjalnie równi względem siebie, każdy jest specjalistą w swoim zakresie, brak jest hierarchii, zaś przywódca zostaje zastąpiony koordynatorem odpowiedzialnym za podzespoły oraz produkt końcowy. Koordynator nie musi posiadać większej wiedzy od pozostałych członków. Tego typu grupy charakteryzuje wysoka fachowość ich członków, są interdyscyplinarne i powoływane na czas realizacji powierzonych zadań. Relacje są ulotne i wykazują cechy instrumentalne. Wysokim kryterium jest jakość pracy i przyczynianie się do osiągnięcia założonego wyniku. Najważniejsze jest aktywne uczestnictwo i powszechne zaangażowanie, wszelkie konflikty schodzą na drugi plan. Członkowie są indywidualistami, a zawiązanie wspólnych relacji staje się środkiem a nie celem. Ludzie są wynagradzani za wyniki. Zespół to miejsce, gdzie członkowie okazują swój entuzjazm, jednak zdają sobie sprawę z faktu, że zespół powołany został jedynie na określony czas i dlatego relacje z niektórymi współpracownikami są jednorazowe.

Orientacja na ludzi opierająca się na idei egzystencjalnej, organizacja ma drugorzędne znaczenie przed samokreacją i samospelnieniem się jednostek. Członkowie z reguły poświęcają swój czas na osobisty rozwój i twórczą działalność. Struktura w tego typu organizacjach nie istnieje, chyba że jej istnienie jest niezbędne dla zapewnienia większej wygody. Role innych ludzi służą do utrwalania, krytykowania, rozwijania, szukania nowych środków, produktów, czy usług. Ludzie pracują samodzielnie, są wysoce kreatywni i innowacyjni, mogą tworzyć zespoły i grupy fachowców dla wspólnego korzystania ze środków czy możliwości porównywania doświadczeń i wyników. Panuje tu wysoce emocjonalna atmosfera zaangażowania, a członkowie poprzez swoje wizje i inspiracje skłaniają innych do współpracy. Wysokie zaangażowanie jest silnie związane

z realizowanymi zadaniami i prowadzonymi pracami niż z ludźmi. Procesy tworzenia i innowacji to permanentne elementy wszelkich działań. Kulturę tego typu cechują bezpośrednie stosunki, bliskość w pracy, pasja, terapeutyczne podejście, również opiekuńczość i uczciwość. Zmiany w zespole wprowadzane są szybko i spontanicznie. W tego typu kulturze przywództwo osiąga się, inni podążają za tymi, którzy robią największe wrażenie i mają najlepsze pomysły. Jeśli pojawiają się konflikty, rozwiązuje się je poprzez podział grupy. Krytyka ma za zadanie ulepszać twórczość. Zarządzanie odbywa się przez entuzjizm, poszczególni uczestnicy tej kultury czują, że biorą udział w tworzeniu nowej rzeczywistości i że są współtwórcami.

5.3.3. Charakterystyka zadań

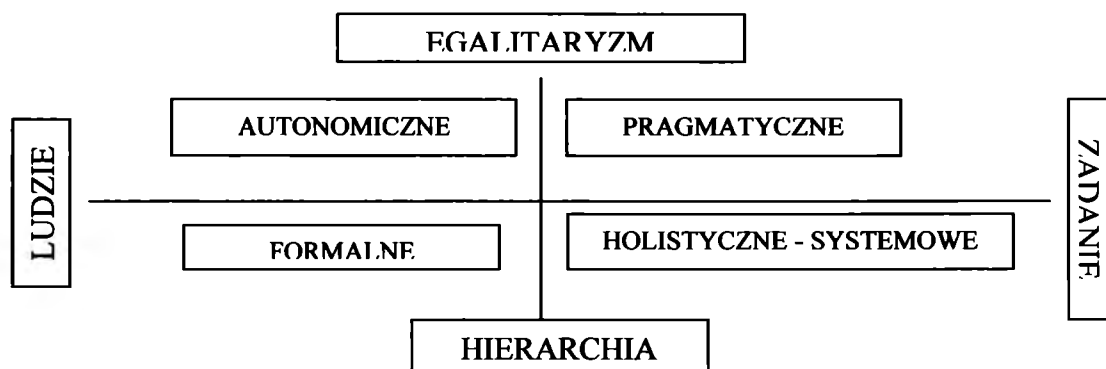
Zróżnicowanie grup pracowników oraz wewnętrznej kultury pokrywa się z występowaniem różnych typów działań realizowanych w obrębie uczelni. Każda z grup posiada odrębny zakres obowiązków, co w rezultacie wytycza podział wykonywanych zadań. Podobnie jak w przypadku kultury organizacyjnej, w Uniwersytecie można wyróżnić różne typy zadań. Na potrzeby niniejszych badań, opierając się na dostępnej w literaturze przedmiotu teorii i wynikach badań stworzono podział zadań na poszczególne rodzaje. Wykorzystano między innymi badania Trompenaarsa, Harrisona, Handy'ego, Zbiegień-Maciąg nad orientacją kulturową w organizacjach oraz badania Ringelmana nad wydajnością pracy i typami zadań i teorię Herzberga skupiającą się na motywacji do pracy i wzbogacaniu zadań pracy. Podział ten jest zbliżony w swych założeniach do poszczególnych orientacji kulturowych. Dzięki temu będzie można łatwiej dokonać analizy tego czynnika i jego wpływu na komunikowanie się. Założenia odnoszące się do oceny pracy, dotyczą orientacji ukierunkowanej na poszczególne cztery typy zadań.

Zadania autonomiczne cechujące się spontanicznością, są rozwijające i inspirujące dla jednostek realizujących te zadania, cechuje je kreatywność, innowacyjność i otwartość; często zadania tego typu uczestniczą jako projekt i stanowią zasadniczy problem do rozwiązania (problemowe i projektowe). Zasadniczą cechą jest ich indywidualizm i motywacja dla jednostki. Poza tym reprezentują styl kooperacyjny (miękki), dzięki któremu jednostki łatwo nawiązują współpracę podczas ich realizacji, styl ten pozwala na współdziałanie jednostek.

Zadania pragmatyczne, które są wycinkowe i nakierowane na wspólne cele organizacyjne, cechuje je pragmatyzm, użyteczność, praktyczność, utylitaryzm. Zadania takie są przydatne, stosowne, zdadne, dorzeczne i celowe ale i pożyteczne, ukierunkowane, umyślne. Cechuje je styl rzeczowy i zasadniczy, dzięki czemu mogą łatwo zaspakajać potrzeby organizacyjne, jednak dominuje tu nacisk na „jakość” a nie na „ilość”. (znaczenie zadania)

Zadania holistyczne, systemowe zmierzające do naprawienia błędów. Charakteryzują się całościowymi stosunkami w grupie, są zintegrowane, systemowe, kompleksowe, grupowe. Cechuje je duża biurokracja i potrzeba zaspokojenia potrzeb ludzi. Zadania w organizacji są określone ze względu na zajmowane przez uczestników pozycje i role. Funkcjonują one w wewnętrznym ustalonym porządku organizacyjnym. (kompletność zadań)

Rys. 19: Typy zadań



Źródło: opracowanie własne

Zadania formalne. Cechują się logiką i analitycznością oraz racjonalną skutecznością z naciskiem na „ilość” a nie na „jakość”. Ich struktura jest pionowa i kontrolowana z góry. Zadania tego typu są powtarzalne, konkretne, szczegółowe co powoduje że nabierają cech apatycznych, biernych, twardych i zamkniętych. Silna kontrola daje poczucie odpowiedzialności za wykonanie i wysokiej formalność ich treści. Realizacja tych zadań wymaga przestrzegania panujących reguł. Ich struktura jest oparta na istniejących przepisach prawnych. Ten typ zorientowany jest szczególnie na rezultat i wynik. Zaproponowana w badaniu kwestionariuszowym ocena pracy ma na celu zdefiniowanie charakteru zadań realizowanych w uczelni. Wyróżnia się kilka typów zadań, co prezentuje rysunek nr 27.

5.3.4. Diagnoza klimatu organizacyjnego

Bazę przyjętą do badań stanowi zjawisko komunikowania się, będące pod stałym wpływem wielu różnorodnych aspektów. Problematyka podjęta w pracy odwołuje się jeszcze do jednej zmiennej, jaką jest klimat organizacyjny. Stanowi on istotny czynnik wpływający na powstawanie problemów w komunikowaniu się wśród pracowników Uniwersytetu. Opierając się na narzędziu badawczym diagnozującym klimat organizacyjny (D.A. Kolb, K. Lewin, M. Dobrzyński), stworzono nieco zmodyfikowaną wersję tego testu. Podstawowym założeniem przyjętym do wersyfikacji tej zmiennej, stały się główne jego wymiary. Tak więc, diagnoza klimatu organizacyjnego dąży do analizy poszczególnych jego wymiarów:

konformizm, odpowiedzialność, wymagania, nagrody, zorganizowanie, poczucie ciepła i poparcia, kierowanie. **Konformizm** opiera się na poczuciu istnienia wielu ograniczeń z zewnątrz oraz stopniu odczuwania przez pracowników istnienia zasad, procedur, przepisów czy sposobów, którym muszą się podporządkować. Pomiar **odpowiedzialności** ma za zadanie określić stopień, w jakim pracownicy czują, że mogą samodzielnie podejmować decyzje i rozwiązywać problemy. **Wymagania** są wskaźnikiem określającym stopień, do którego pracownicy mają poczucie, że organizacja ustala im ambitne zadania i zachęca do podejmowania ciągłej aktywności, niezbędnej do ich realizacji. Kryterium związane z **nagrodami** ukazuje stopień poczucia, że pracownicy są raczej nagradzani i uznawani za swoją pracę, niż ignorowani, krytykowani czy nawet karani. **Zorganizowanie** jest wskaźnikiem mierzącym poczucie, że działania są dobrze zorganizowane, a cele jasno określone. **Poczucie ciepła i poparcia** wskazują na stopień zażyłości i przyjaźni panujący w organizacji. Poza tym wskaźnik ten określa poziom wzajemnej ufności i poparcia. **Kierowanie** zmierza do określenia stopnia poczucia akceptacji kierownictwa i władzy w organizacji przez pracowników.

Podstawowym założeniem w badaniu klimatu organizacyjnego stały się cztery zasadnicze motywatory potrzeb człowieka. Dominujący typ potrzeb wpływa bezpośrednio na kształtowanie się określonego klimatu. Tak więc, na potrzeby badań przyjęto założenia Mariana Dobrzyńskiego dotyczące następujących rodzajów potrzeb: potrzeba osiągnięć, bezpieczeństwa, władzy i afiliacji. Poszczególne potrzeby silnie determinują występowanie określonych typów klimatu organizacyjnego. **Potrzeba osiągnięć** występuje w klimacie innowacyjnym i przejawia się w dążeniu jednostki do dokonania czegoś lepszego lub nowego. Jest więc utożsamiana z potrzebą sukcesów. Organizacje, w których dominuje ten typ, posiadają pracowników, którzy są gotowi i chętnie podejmują się odpowiedzialności w rozsądnych granicach ryzyka. Potrzeba osiągnięć rozwija twórcze i nowatorskie działanie. Osoby takie cechują się ciągłym śledzeniem wyników swojej pracy i porównywaniem ich. Każdy jest osobiście odpowiedzialny za swój rozwój, osiągnięcia i za porażki. Dużą wagę przywiązuje się do fachowych kwalifikacji a awans polega na osiągnięciu mistrzostwa w zawodzie i wykonywania coraz bardziej odpowiedzialnych zadań. Organizację kładą nacisk na rozwój talentów, rozszerzając tym własne wpływy i renomę. **Potrzeba bezpieczeństwa** odpowiada klimatowi biurokratycznemu. W tego typu organizacjach zapobiega się występowaniu nieprzewidzianych sytuacji i zjawisk, unika się zbytniego ryzyka. Samodzielność w działaniu czy wysuwaniu nowych propozycji występuje bardzo rzadko. Dominują stabilne reguły postępowania, silna formalizacja, działania zazwyczaj przypominają asekurację i wykazują małą aktywność. Ludzie traktowani są jak zasoby

na równi z majątkiem trwałym. Zachowania w organizacji regulowane są przez pojawiające się zagrożenia, co prowadzi do działań zgodnych ze stabilnymi regułami. **Potrzeba władzy** kształtuje klimat autorytarny i wynika z potrzeby panowania nad innymi czy wywierania wpływu. Osoby o takich usposobieniach cechuje wysoka aktywność oraz dążenie do podejmowania ważnych decyzji. Podporządkowanie sobie innych uczestników daje poczucie wpływu i autorytetu. Uczestnicy takich organizacji mają wysoką wrażliwość na strukturę wpływów w grupie, chcą ciągle dominować i być podziwianymi, chwalonymi. Często atakują przeciwników i poniżają ich, wobec ludzi zależnych częściej stosują kary, przyjaźń okazują raczej wobec osób, od których zależą, a do osób, z którymi muszą współdziałać są nastawieni wrogo. **Potrzeba afiliacji** nastawiona jest na klimat towarzyski i opiera się na potrzebie przyjaznych stosunków z innymi. Specyficzne jest częste uczestnictwo w życiu towarzyskim i dążenie do utrzymania kontaktów. Tutaj szybko nawiązuje się przyjaźnie z innymi, panuje atmosfera lojalności i ufności. Nawiązywanie kontaktów nie ma podtekstów motywacji osiągnięć czy władzy, są one bezinteresowne. Konflikty są raczej unikane a sam klimat przyczynia się do integracji zespołu.

Analiza wymiarów klimatu sprowadza się w rzeczywistości do określenia dominujących wśród badanych pracowników motywów ich zachowań w grupie. Przewaga jednej z potrzeb jest bazą określenia cech charakterystycznych występującego w miejscu pracy klimatu. Zarówno badania kultury i klimatu zostały oparte o stopień w jakim dany zestaw wspólnie podzielanych orientacji czy to kulturowych czy klimatu jest zakorzeniony w mentalności poszczególnych pracowników, reprezentujących wyróżnione grupy. Chodzi tu przede wszystkim o głębokość zakorzenienia podstawowych założeń, norm i wartości jakie cechują przyjęte do badań wskaźniki klimatu i kultury. W niniejszych badaniach konformizm rozpatrywać należy w obrębie potrzeby osiągnięć oraz potrzeby bezpieczeństwa, natomiast odpowiedzialność stanowi potrzeba władzy i potrzeba osiągnięć. Wymiar wymagań po lewej stronie pytania kwestionariuszowego dąży do potrzeby bezpieczeństwa a na prawo zbliża się do potrzeby osiągnięć. Wymiary: nagrody i poczucie ciepła i poparcia, reprezentowane są przez potrzebę władzy i potrzebę afiliacji. Wskaźnikiem zorganizowania jest potrzeba bezpieczeństwa i potrzeba afiliacji, a kryterium pomiaru wymiaru kierowania są potrzeby władzy i bezpieczeństwa. Klimat organizacyjny jako wynik dominacji różnych motywów w postępowaniu uczestników organizacji obrazuje rys. 23 zamieszczony w czwartym rozdziale teoretycznym niniejszej pracy.

Określone postawy, wartości i normy są związane z rzeczywistym występowaniem określonych preferencji, i stanowią sferę podstawowych założeń odpowiedzialną za egzystencję ludzi i naturę rzeczywistości. Głębokość zakorzenienia podstawowych norm

i wartości kojarzy się z naturalną predyspozycją do reagowania w konsekwentny sposób, w rozmaitych aspektach funkcjonowania uczelni. Oznacza to, że podczas sytuacji niepewnych czy też zachowań rutynowych uczestnicy poszczególnych grup pracowniczych zachowują się według tego samego schematu postępowania, określonego przez panujące wewnątrz normy i wartości. Działania realizowane w różnych sytuacjach przybierają dla każdej z grup specyficzne i określone dla nich samej schematy i relacje. Przeprowadzona diagnoza klimatu i kultury w Uniwersytecie koncentruje się na stopniu przejawiania się danej orientacji w różnych aspektach funkcjonowania organizacji. Wewnętrzne zróżnicowanie organizacji stanowi zatem element warunkujący problemy w komunikowaniu się.

Założenia metodologiczne mają na celu wyjaśnienie zjawiska komunikowania się w Uniwersytecie Śląskim poprzez wieloaspektowe podejście, które zakłada korelację przedstawionych zmiennych niezależnych ze zmienną jaką jest komunikacja. Komunikacja jest przedmiotem badań i stanowi pewne zjawisko, które jest wyjaśniane i poszukiwane przy pomocy opisanych wyżej wskaźników stanowiących obserwowalne własności połączone związkiem z badaną zmienną. Zdefiniowane wskaźniki pozwalają stwierdzić obecność poszukiwanych własności badanego zjawiska. Tak więc, zmienna jaką jest komunikacja jest mierzona poprzez diagnozę sprawności przepływu informacji w uczelni. Poziom tej sprawności świadczy o występowaniu lub nie problemów w komunikowaniu się. Pojawiające się na tym polu bariery tłumaczy się faktem występowania zróżnicowanych orientacji kulturowych, realizacji odmiennych zadań przez różne grupy pracownicze oraz niejednorodnych typów klimatu organizacyjnego. Zatem zmienne niezależne przyjęte do badań oddziałują na powstawanie barier w komunikowaniu się oraz wskazują teren i zakres występowania tych problemów. Dodatkowo w badaniach uczestniczą także zmienne, takie, jak: płeć i wiek badanych. Należy zauważyć, iż badana zmienna zależna znajduje się w sferze oddziaływania innych zmiennych niezależnych, na które nie ma wpływu. Nazywa się je zmiennymi pośredniczącymi i należą do nich: nastawienie badanych do całości działań uczelni, nastawienie do własnej pracy, stan świadomości badanych, co do występowania problemów w komunikowaniu się, czy cechy osobowościowe i zainteresowania badanych.

5.4. Metody i techniki zastosowane w badaniach

Socjologia zajmuje się badaniem struktur różnych zbiorowości społecznych, ich funkcjonowaniem oraz zjawiskami i procesami w nich zachodzącymi.¹⁹⁰ Bada określone zbiorowości ludzkie jako całości, a także poszukuje związków przyczynowo-skutkowych

¹⁹⁰ Podgórski R.A.: *Metodologia badań socjologicznych*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz-Olsztyn 2007, s.169.

pociągających zmiany w tej strukturze, naturalne lub sterowane w sposób zamierzony.¹⁹¹ Nauki empiryczne definiują metodę badawczą przede wszystkim jako typowe i powtarzalne sposoby zbierania, opracowywania, analizy i interpretacji danych empirycznych, służące do uzyskiwania uzasadnionych odpowiedzi na stawiane w nich pytania. W każdym badaniu wyodrębnić należy pewne czynności badawcze, które przyczyniają się do realizacji założonych celów badań.¹⁹²

Ze względu na złożoność badanego zjawiska konieczne staje się sięgnięcie do metody badawczej nazywanej **studium przypadku** (case study). Analiza przypadku ma na celu werbalną reprezentację określonej (interesującej badacza) rzeczywistości. Przedstawia sytuację z wszystkimi jej bieżącymi kwestiami, od codziennych i powtarzalnych do rzadkich przypadków. Opis przypadku nie powinien reprezentować wybranych i sortowanych informacji, lecz powinien stanowić opis realnych sytuacji składających się z przejrzystych zasad, wielu informacji i różnych zagadnień. Analiza przypadku ma na celu wdrożyć czytelnika w rolę uczestnika opisywanej sytuacji i rzeczywistości.¹⁹³ Przypadek musi cechować się trzema charakterystycznymi elementami: znaczącymi zagadnieniami, wystarczającymi informacjami, na których można oprzeć konkluzje oraz niepotwierdzonymi konkluzjami;¹⁹⁴

Analiza przypadku powinna opisywać te sytuacje, które mają istotne przesłanie czy znaczenie dla całości działań instytucji. Przypadek powinien stanowić te wydarzenia, które określają opisywaną rzeczywistość organizacyjną w sposób rzetelny i realny. Bez znaczącego zagadnienia nie ma on naukowej wartości. Aby móc zanalizować przypadek potrzebne są określone sposoby identyfikacji i rozumienia ważnych aspektów sytuacji i ich znaczenia w relacji do całości. Metodą przypadku jest heurystyka wykorzystywana do uzyskania optymalnych rozwiązań. Heurystyka właśnie bierze pod uwagę analizy, by wyciągnąć odpowiednie konkluzje. Słowo *analiza* pochodzi z języka greckiego i oznacza rozwiązanie. W języku angielskim znajdują się dwie blisko powiązane definicje tego słowa. Pierwsza oznacza rozdzielenie na części składowe a druga – badanie relacji jako części w odniesieniu do całości.¹⁹⁵

Analiza przypadku (case study) jest to metoda polegająca na jednoczesnym stosowaniu wielu różnych metod w celu jak najdokładniejszej diagnozy podjętego problemu badawczego. Według Stefana Nowaka studium przypadku dąży do wszechstronnego opisu pewnej zbiorowości lub jednostki, uwzględniając bogaty zestaw zmiennych, wraz

¹⁹¹ Zimny Z.M.: *Metodologia badań społecznych*, Wydawnictwo WSP, Częstochowa 2000, s. 264.

¹⁹² Nowak S.: *Metodologia badań społecznych*, PWN SA, Warszawa 2007, s. 21-22.

¹⁹³ Ellet W.: *The case study handbook*, Harvard Business School Press, Boston 2007, s.11-12

¹⁹⁴ Ellet W.: op.cit., s.13-16

¹⁹⁵ Ellet W.: op.cit., s.19-28

z wartościami tych zmiennych i zależnościami między nimi.¹⁹⁶ Na etapie zbierania danych musi dominować otwarte receptywne nastawienie badacza do podjętej metody. Zbierane dane powinny cechować się obiektywnością i pochodzić z wielu źródeł, o zróżnicowanym charakterze. Dobrze jest gdy uzyskane dane mają cechy jakościowe i ilościowe. Zastosowane w niniejszych badaniach **socjologiczne studium przypadku** dotyczy diagnozy i analizy zjawiska komunikacji w Uniwersytecie Śląskim oraz diagnozy aspektów kultury, klimatu i realizowanych zadań, które mają istotny związek z pojawiającymi się w uczelni problemami w komunikowaniu się. Wykorzystanie zarówno badań ilościowych oraz jakościowych pozwoliło na dokładne poznanie i rzetelną ocenę badanego zjawiska. Chcąc gruntownie zbadać zjawisko komunikacji a szczególnie problemy z nim związane, wykorzystałam technikę kwestionariusza ankiety jako metodę ilościową oraz technikę zogniskowanych wywiadów grupowych, tzw. fokusów i wywiad swobodny jako metody jakościowe. Studium przypadku potraktowałam jako celowe, zaplanowane i wielostronne zbieranie informacji o pojawiających się problemach w sprawnym komunikowaniu się pracowników. Uniwersytet jest organizacją skupiającą uczestników zróżnicowanych pod względem wykonywanych zadań, czy pełnionych funkcji. Uczestnikami są przede wszystkim pracownicy, jak i studenci. Każda z grup pełni określone role oraz realizuje odmienne, przydzielone jej zadania. Kadra zatrudnionych pracowników Uniwersytetu przejawia wewnętrzne zróżnicowanie ze względu na rodzaj i charakter wykonywanych zadań. W ramach struktury wyróżnia się kadrę samodzielnych i niesamodzielnych pracowników naukowo-dydaktycznych oraz kadrę pracowników administracji ogólnouczelnianej i wydziałowej. Forma realizowanych zadań silnie różnicuje pracowników. W funkcjonowaniu uczelni zauważa się istnienie specyficznych orientacji kulturowych wśród poszczególnych grup uczestników oraz odmienny klimat panujący w miejscu pracy.

5.4.1. Metoda ilościowa - kwestionariusz ankiety

Metoda ilościowa służy przede wszystkim mierzeniu zakresu występowania obserwowanych zjawisk. Jest ona metodą powszechną i polega w większości na przeprowadzeniu ankiety a następnie na statystycznej analizie uzyskanych wyników. Kluczowe znaczenie ma ilość przeprowadzonych ankiet. Rozwój statystyki spowodował pojawienie się metod ilościowych a zaletą ich jest fakt, iż umożliwiają ogarnięcie znacznej ilości informacji nawet w sytuacjach wielowymiarowych.¹⁹⁷ Podejście ilościowe w istotny

¹⁹⁶ Nowak S.: *Metodologia badań socjologicznych*, PWN, Warszawa 1970.

¹⁹⁷ Becla A., Zielińska A.: *Elementy statystyki i metod ilościowych. Dla studentów administracji publicznej, socjologii i ekonomii*, Wydawnictwa I-Bis, Wrocław 2003.

sposób porządkuje, obiektywizuje, jak i redukuje zbytni szum informacyjny. Poza tym ogranicza a częściej odrzuca subiektywne elementy ludzkiego zachowania, często generujące poważne zakłócenia podczas badań. Niestety, tak jak każda metoda i ta ma swoje ograniczenia. Wymaga uciążliwych statystycznych obrachunków i interpretacji oraz formalnej i złożonej analizy. Metoda ilościowa informuje nas jednak o dokładnych miarach określonych parametrów. Polega na badaniu za pomocą kwestionariusza większej grupy respondentów reprezentatywnych dla określonej zbiorowości. Sam kwestionariusz dostarcza różnych danych o wskaźnikach liczbowych dających się generalizować na populację i pozwalających na przeprowadzenie wnioskowania statystycznego. Kwestionariusze oparte na opracowanych przez badacza hipotezach dotyczących badanej populacji, pozwalają na wystandaryzowany i kontrolowany pomiar rzeczywistości.

Zastosowana w niniejszych badaniach technika kwestionariusza ankiety miała na celu uzyskanie informacji o diagnozie przebiegającej informacji i podejmowanych działaniach oraz o klimacie w uczelni, jak i dokonanie oceny zadań charakterystycznych dla tego typu instytucji. Kwestionariusz składa się z czterech części oraz z metryczki. Część pierwsza analizuje przebieg informacji wśród pracowników Uniwersytetu w pięciu podstawowych wymiarach. Pytania znajdujące się w tej części mają dostarczyć danych:

- o ilości otrzymywanych informacji w zakresie aspektów wykonywanej pracy,
- o źródłach otrzymywanych informacji (przy wykorzystaniu poszczególnych szczebli struktury uczelni),
- o kanałach komunikacyjnych wykorzystywanych podczas przesyłania informacji,
- o zaufaniu do osób z którymi współpracuje się i z którymi utrzymuje się kontakty interpersonalne,
- o relacjach komunikacyjnych w miejscu pracy, uwzględniając pionowy i poziomy model komunikacji,

Ten segment narzędzia badawczego został sporządzony na podstawie kwestionariusza do badań komunikacji stworzonego przez amerykańskich badaczy: Dennisa Tourisha i Owena Hargiego.¹⁹⁸ Tłumaczenie z literatury anglojęzycznej nie jest dosłowne, lecz w dużej części skrócone i zmodyfikowane do warunków i potrzeb podjętych badań. Kwestionariusz bada w szczególności podstawy dotyczące informacji i jej przepływu. Z kwestionariusza do badań komunikacji wykorzystano treści z kilku sekcji, od drugiej do jedenastej. Zaczerpnięta z narzędzia badawczego została forma i charakter konstrukcji, zaś pytania zostały dostosowane do warunków badanego środowiska. Wyodrębnienie pięciu obszarów istotnych

¹⁹⁸ Hargie O, Tourish D.: *Handbook of Communication Audits for Organizations*, Routledge, London 2000, p.315-332

dla podjętego w pracy problemu pozwoliło na skrócenie kwestionariusza. W każdym z obszarów komunikacyjnych postawiono pytania, które należało rozpatrzyć na skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało bardzo mało, 2 – mało, 3 – średnio, 4 – dużo, 5 – bardzo dużo. Uzyskane w ten sposób wyniki dostarczyły rzetelnej diagnozy przebiegającej wewnątrz uczelni informacji, ale przede wszystkim pozwoliły na rozpoznanie miejsc, w których dochodzi do zaburzeń i problemów w jej sprawnym przebiegu. W drugiej części kwestionariusza umieszczono pytania dotyczące diagnozy działań w Uniwersytecie. Forma w jakiej zostały przedstawione pytania polegała na określeniu siły i wyrazistości występowania w Uniwersytecie określonych relacji w zakresie zarządzania, podejmowania decyzji, kontaktów interpersonalnych, współpracy i rozwiązywania konfliktów. W każdym z pięciu zaproponowanych wymiarów działań znalazły się cztery podstawowe orientacje kulturowe: na rolę (A), na władzę (B), na zadania (C) i na jednostkę (D). Każda z tych orientacji reprezentuje określony typ kultury, który determinuje aspekt relacji komunikacyjnych w badanej uczelni. Istotną cechą kultury przyjętą w badaniach była głębokość jej zakorzenienia w poszczególnych, wyróżnionych grupach pracowniczych. Każdemu zamieszczonemu w tej części twierdzeniu przyporządkowano cyfry od 1 do 5, gdzie cyfra 1 oznaczała „nie zgadzam się”, 2 – „raczej się nie zgadzam”, 3 – „nie mam zdania”, 4 – „raczej się zgadzam” i 5 – „zgadzam się”. Im wyższa cyfra, tym wyrazistość panującej orientacji była silniejsza. Dodatkowo dla sprawdzenia rzetelności respondenta zamieszczono sześć pytań będących parami przeciwstawnych twierdzeń. Pierwsze trzy pary opisują organizację na osi kontinuum od orientacji na osobę do orientacji na zadania, zaś pozostałe trzy pary są odzwierciedleniem wymiaru hierarchia – egalitaryzm. W tym przypadku również wysoka wartość zaznaczonej cyfry świadczy o sile i dominacji panującej orientacji. Wyniki uzyskane dzięki takiej formie przeciwstawnych twierdzeń pozwoliły na ocenę orientacji występujących w uczelni źródeł wartości: ludzie czy zadania oraz stopnia akceptacji podziału władzy: hierarchia czy równość. Część trzecia kwestionariusza ankiety zawierała 10 pytań, dzięki którym można było dokonać oceny wykonywanej pracy i realizowanych zadań. Badani respondenci byli proszeni o zakreślenie cyfry od 1 do 5, która najbardziej odpowiadała proponowanemu założeniu. Cyfra 1 oznaczała „nie zgadzam się”, 2 – „raczej się nie zgadzam”, 3 – „nie mam zdania”, 4 – „raczej się zgadzam” i 5 – „zgadzam się”. Pierwsze pięć twierdzeń określa dominującą orientację: hierarchia – egalitaryzm, zaś pozostałe pięć założeń bada siłę orientacji: osoba – zadanie. Stopień, w jakim badani respondenci zgadzali się lub nie z proponowanymi twierdzeniami pozwoliło na określenie charakteru realizowanych zadań a szczególnie specyficznych cech pracy. Czwarta część opisywanego narzędzia badawczego diagnozowała klimat w miejscu pracy. Każde z siedmiu zaprezentowanych twierdzeń

odnosiło się do określonego wymiaru: 1 - konformizm, 2 - odpowiedzialność, 3 - wymagania, 4 - nagrody, 5 - zorganizowanie, 6 - poczucie ciepła i poparcia oraz 7 - kierowanie. Jak już wspomniano, podstawowym założeniem przy badaniu klimatu były cztery motywatory potrzeb człowieka, kształtujące klimat w miejscu pracy. Tak więc, pary przeciwstawnych twierdzeń bazują na osi kontinuum dla określonych rodzajów potrzeb człowieka a przewaga nacisku na określoną potrzebę wyznacza typ klimatu organizacyjnego. Na końcu kwestionariusza umieszczono metryczkę, w której zapytano badanych o ich wiek, płeć oraz o przynależność do grupy pracowniczej: pracowników administracji centralnej, administracji wydziałowej, młodszych pracowników naukowo – dydaktycznych i samodzielnych pracowników dydaktycznych. Istotną bazą do analizy badań stała się informacja o przynależności do określonej grupy.

5.4.2. Metoda jakościowa - zogniskowane wywiady grupowe i pogłębione wywiady indywidualne

Socjologia określa, iż „badania jakościowe w naukach społecznych opierają się na założeniu, że do badań niektórych problemów lepiej nadają się pogłębione analizy mniejszej liczby przypadków, niż powierzchowne dużej. ...zakładają, że wiele spraw bada się lepiej poprzez dogłębne zrozumienie rzeczywistości w oczach aktorów społecznych danej zbiorowości...”¹⁹⁹ Celem jakościowych metod jest poznanie mechanizmów ludzkich postaw i zachowań. Polegają one na badaniu niewielkich grup osób, dobranych według określonych kryteriów.²⁰⁰ W niniejszych badaniach warunkiem doboru osób do badań była ich przynależność do określonej grupy pracowniczej. W trakcie badania przy zastosowaniu metody jakościowej wykorzystuje się wiele technik wywodzących się z psychologii, w tym np.: metod projekcyjnych, dzięki którym każdy respondent może wyrazić własne opinie i uczucia i dokonać oceny i swobodnych skojarzeń (często nieuświadomionych). Drogą tą uzyskuje się dogłębną informację, których nie da się uzyskać w badaniach ilościowych. Metody jakościowe nie dostarczają danych, na podstawie których można wnioskować o liczbowych wartościach parametrów populacji (procent, średnia), one odpowiadają na pytania „jak?”, „w jaki sposób?”, „dlaczego?”, ale nie dają odpowiedzi na pytanie „ile?”. W zamian rozpoznają głębsze motywacje kierujące ludzkim działaniem, zachowaniem i postępowaniem. Ujawniają potrzeby, preferencje, upodobania i sprzyjają wnিকnięciu w strukturę i uwarunkowania opinii i postaw. Do najczęściej stosowanych metod

¹⁹⁹ Podgórski R.A.: *Metodologia badań socjologicznych*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz-Olsztyn 2007, s.177-178.

²⁰⁰ Nikodemka-Wołowik M.: *Jakościowe badania marketingowe*, PWE, Warszawa 1999.

jakościowych należą: Focus Group Interview (FGI) – zogniskowane wywiady grupowe oraz In- Depth Interview (IDI) – pogłębione wywiady indywidualne.

W niniejszych badaniach zastosowano więc metodę Focus Group Interview oraz technikę indywidualnego wywiadu swobodnego. Każda z nich polegała na zbieraniu danych potrzebnych do analizy, od jednostek poddanych badaniu. Pierwsza polegała na przeprowadzeniu zogniskowanych wywiadów grupowych, tzw. fokusów. Podczas wywiadu uczestnicy, w sposób swobodny mogli wyrażać swoje opinie i poglądy na temat komunikacji, kultury i klimatu w Uniwersytecie oraz oceniać swoją pracę. Dodatkowo metodę fokusów uzupełniono wywiadem swobodnym przeprowadzonym wśród kadry samodzielnych pracowników naukowo-dydaktycznych. In- Depth Interview to osobista rozmowa, podczas której prowadzący wywiad zachęca respondentów do swobodnych wypowiedzi w danej kwestii i wyrażania prawdziwych emocji. Celem indywidualnych wywiadów jest uzyskanie spontanicznych informacji do dalszej dyskusji i rozwijanie, wyjaśnianie wątpliwości i wypowiedzi.

Badania jakościowe posłużyły poszukiwaniu zjawisk i problemów niedostrzegalnych, kryjących się pod powierzchnią. Umożliwiły także zebranie i zrozumienie opinii, motywów zachowań, sądów i przejawianych postaw, co do interesującego problemu. Zastosowane do badań metody jakościowe posłużyły rozwinięciu i lepszemu zrozumieniu wyników badań ilościowych. Metoda pogłębionych wywiadów grupowych pozwoliła na wzajemną interakcję między uczestnikami a prowadzącym wywiad moderatorem. Scenariusz do badań fokusowych obejmował kilka technik. Dzięki wykorzystaniu dynamiki grupy społecznej uzyskano:

- efekt synergii, w którym wspólny wysiłek skutkował wygenerowaniem szerokiej gamy pomysłów;
- efekt stymulacji, który wyzwolił motywację i entuzjazm podczas wykonywania zadań wśród uczestników spotkania;
- efekt bezpieczeństwa, co pozwoliło na ujawnienie wielu rzeczywistych motywów i opinii;
- efekt spontaniczności, który pozwolił odczuć, iż wypowiedzi uczestników są naturalne i spontaniczne;

Scenariusz badań fokusowych obejmował pięć części i był przewidziany na około dwie godziny. Na początku każdego spotkania uczestnicy byli proszeni o krótkie przedstawienie się i powiedzenie czegoś o sobie, o swoich zainteresowaniach. Druga część stanowiła rozgrzewkę. Zastosowano tu technikę projekcji. Uczestnicy byli poproszeni o poczynienie próby zaprojektowania własnej organizacji w sposób metaforyczny. Poproszono ich by wyobrazili sobie instytucję, w której pracują, jako bajkowy las i uchwycili

jej istotę funkcjonowania i zarządzania nią za pomocą obrazu lub metafory. Każdy z uczestników otrzymał listę zwierząt o cechach pozytywnych i negatywnych, która miała wspomóc przywołanie odpowiednich obrazów. Był to sposób przemyślenia struktury organizacyjnej, stylów zarządzania i istoty problemów pojawiających się w uczelni. W trzeciej części zastosowano także technikę projekcji oraz „brainstroming” (burzę mózgu). Pierwsze ćwiczenie polegało na stworzeniu listy pozytywnych i negatywnych cech „typowego szefa”. Każdy z uczestników otrzymał kartkę z propozycją metaforycznych obrazów i został poproszony o zastanowienie się, które z obrazów przypominają cechy własnego szefa. Uczestnicy nie musieli opierać się jedynie na otrzymanych propozycjach, mogli przywołać swoje własne obrazy i metafory. Proponowane rysunki były tylko formą pomocniczą. Każdy miał wytypować dwa, trzy obrazy i wspólnie z grupą zastanowić się i ustalić charakterystykę typowego szefa. Na przygotowanych kolorowych kartkach grupa wypisywała pozytywne i negatywne cechy, potem przyczepiała je na dużej tablicy. W ten sposób stworzono rzeczywisty opis cech szefa widziany oczami pracowników uczelni. Celem drugiego ćwiczenia również było stworzenie listy pozytywnych i negatywnych cech. „Brainstroming” polegał na uzyskaniu informacji o relacjach komunikacyjnych, o atmosferze w miejscu pracy oraz o aspektach samej pracy. Żywiołowe i otwarte wypowiedzi uczestników naszkicowały obraz komunikacji w uczelni wyższej. Kończącym etapem było stworzenie tarczy czynników szkodzących i pomagających komunikacji w miejscu pracy z uszeregowaniem ich od najbardziej zagrażających czy pomagających do coraz słabiej oddziałujących. Diagnoza komunikacji poprzez metodę zogniskowanych wywiadów grupowych okazała się być trafiona. Szczerść uczestników spotkań pozwoliła na zbadanie cech komunikacji i wykrycie rzeczywistych miejsc występowania „węzłów” komunikacyjnych. Identyfikacja problemów w sprawnym porozumiewaniu się oraz identyfikacja czynników wywołujących te problemy okazała się być rzeczywistym założeniem przyjętym do badań. Uczestnicy bez obaw dyskutowali o drażniących problemach, a rozpoznanie i zdefiniowanie typowych barier w komunikowaniu się było zamierzonym celem. Poza tym uczestnicy fokusów spróbowali określić warunki i działania mogące służyć usunięciu problemów. Rezultat spotkania był zadawalający.

Ostatnią techniką zastosowaną do zdiagnozowania zjawiska komunikacji był wywiad swobodny przeprowadzony wśród kadry samodzielnych pracowników naukowo-dydaktycznych. Kadra ta obejmowała grupę doktorów habilitowanych, docentów oraz profesorów. W wyniku przeprowadzonych indywidualnych rozmów uzyskano wiele dodatkowych informacji. Wywiad obejmował podstawowe kwestie przyjętych do badań problemów. Po pierwsze dostarczył informacji o zjawisku komunikowania się a po drugie

określił rodzaj relacji komunikacyjnych panujących w instytucji. Pytania w wywiadzie obejmowały istotę panującej wewnątrz uczelni kultury organizacyjnej oraz dającego się odczuć klimatu w miejscu pracy. Podstawowym założeniem rozmowy były obszary funkcjonowania uczelni w zakresie zarządzania, współpracy, konfliktów, podejmowania decyzji oraz kontaktów interpersonalnych.

Główne założenie metodologiczne, co do wyboru studium przypadku okazało się trafione. Możliwość wykorzystania kilku technik zbierania danych stała się idealnym rozwiązaniem dla wieloaspektowego problemu. Zbadanie zjawiska komunikacji oparte zostało na interdyscyplinarnym podejściu, i dlatego też zastosowano techniki zbierania danych opierając się na socjologii, psychologii oraz naukach o zarządzaniu.

5.5. Dobór próby

Podjęta problematyka uściśliła decyzję, co do wyboru zbiorowości, która została poddana badaniu. Badania dotyczące zjawiska komunikowania się zostały przeprowadzone na próbie czterech grup pracowniczych funkcjonujących w Uniwersytecie Śląskim. Precyzując, badaniem zostali objęci samodzielni i niesamodzielni pracownicy naukowo-dydaktyczni, pracownicy administracji wydziałowej oraz administracji centralnej. Badanie całej zbiorowości nie było możliwe i dlatego w badaniach ilościowych zastosowano dobór kwotowy. Ograniczenie badań do części zbiorowości polegało na sporządzeniu próby, to znaczy dobrania, przy zachowaniu określonych zasad, ograniczonej liczby jednostek danej zbiorowości, które pozwolą uzyskać informacje o całej zbiorowości.²⁰¹ Przygotowanie próby kwotowej wymagało precyzyjnego zdefiniowania zarówno zbiorowości, jak i pewnych cech jednostek, które mają być poddane badaniu. Kwotowa metoda doboru próby jest nieco zbliżona do losowego doboru. Podstawowe założenie kwotowej metody jest następujące: "gdyby wszystkie cechy zbiorowości generalnej oraz rozkład tych cech były znane, wówczas można by sporządzić próbę reprezentatywną zbiorowości generalnej bez uciekania się do metody losowania"²⁰² Podczas kwotowego doboru uwzględnia się tylko kilka cech, których rozkład w zbiorowości jest znany.

²⁰¹ Mayntz R., Holm K., Hubner P.: *Wprowadzenie do metod socjologii empirycznej*, PWN, Warszawa 1985, s.87

²⁰² Mayntz R., Holm K., Hubner P.: op.cit., s.106

Tab. 22: Rozkład cech wśród ogółu zatrudnionych w Uniwersytecie Śląskim

Samodzielni pracownicy naukowo-dydaktyczni (497)			Niesamodzielni pracownicy naukowo-dydaktyczni (1516)		Pracownicy administracji wydziałowej (886)		Pracownicy administracji centralnej (464)	
	KOBIETA (147)	MEŻCZYŻNA (350)	KOBIETA (883)	MEŻCZYŻNA (633)	KOBIETA (611)	MEŻCZYŻNA (275)	KOBIETA (288)	MEŻCZYŻNA (176)
~ 6%	9 osób	21 osób	53 osoby	38 osób	37 osób	16 osób	20 osób	13 osób

Źródło: opracowanie własne (na podstawie uzyskanych danych z systemu kadrowego UŚI)

Przyjęte do badań założenia skłoniły badacza do uzyskania informacji o istotnych cechach badanej zbiorowości w celu ustalenia próby do badań. W rezultacie wystosowanej prośby do Kanclerza Uniwersytetu, o udostępnienie danych statystycznych zatrudnionych osób, otrzymano kilka niezbędnych informacji. Niestety nie wszystkie dane zostały udostępnione, dlatego nie można było wykorzystać wszystkich założonych wcześniej cech zbiorowości. Otrzymano informacje o rozkładzie płci, wieku oraz przynależności do określonej grupy pracowniczej. W rezultacie uzyskano reprezentatywność cech będących przedmiotem badań. Najważniejszą cechą w niniejszych badaniach był podział na poszczególne grupy pracownicze. Dane kadrowe uzyskane w trakcie badań nad wieloaspektowością zjawiska komunikowania się wykazują, iż największy odsetek stanowi kadra nauczycieli akademickich, około 60% ogółu wszystkich zatrudnionych. Pracownicy administracyjni stanowią około 40% całości. Uwzględniając podział na proponowane grupy pracownicy administracji centralnej stanowią 14%, pracownicy administracji wydziałowej stanowią 26%, niesamodzielni pracownicy naukowo-dydaktyczni stanowią 45%, samodzielni pracownicy naukowo-dydaktyczni stanowią 15%. Próba przyjęta do badań kwestionariuszowych obejmowała 400 osób. Kwestionariusze były rozprowadzane na wszystkich wydziałach Uniwersytetu. Ilość zwrotnych ankiet odnotowano w ilości 239 sztuk z czego 33 były źle wypełnione. Tak więc, pozostałe 206 ankiet poddano analizie statystycznej i badawczej. Opierając się na znanych rozkładach interesujących cech, ustalono odpowiednie kwoty do badań. Próba przyjęta do badań stanowiła około 6 % całej badanej zbiorowości, tak więc w tabeli nr 22 można zaobserwować dobrane kwoty do badań.

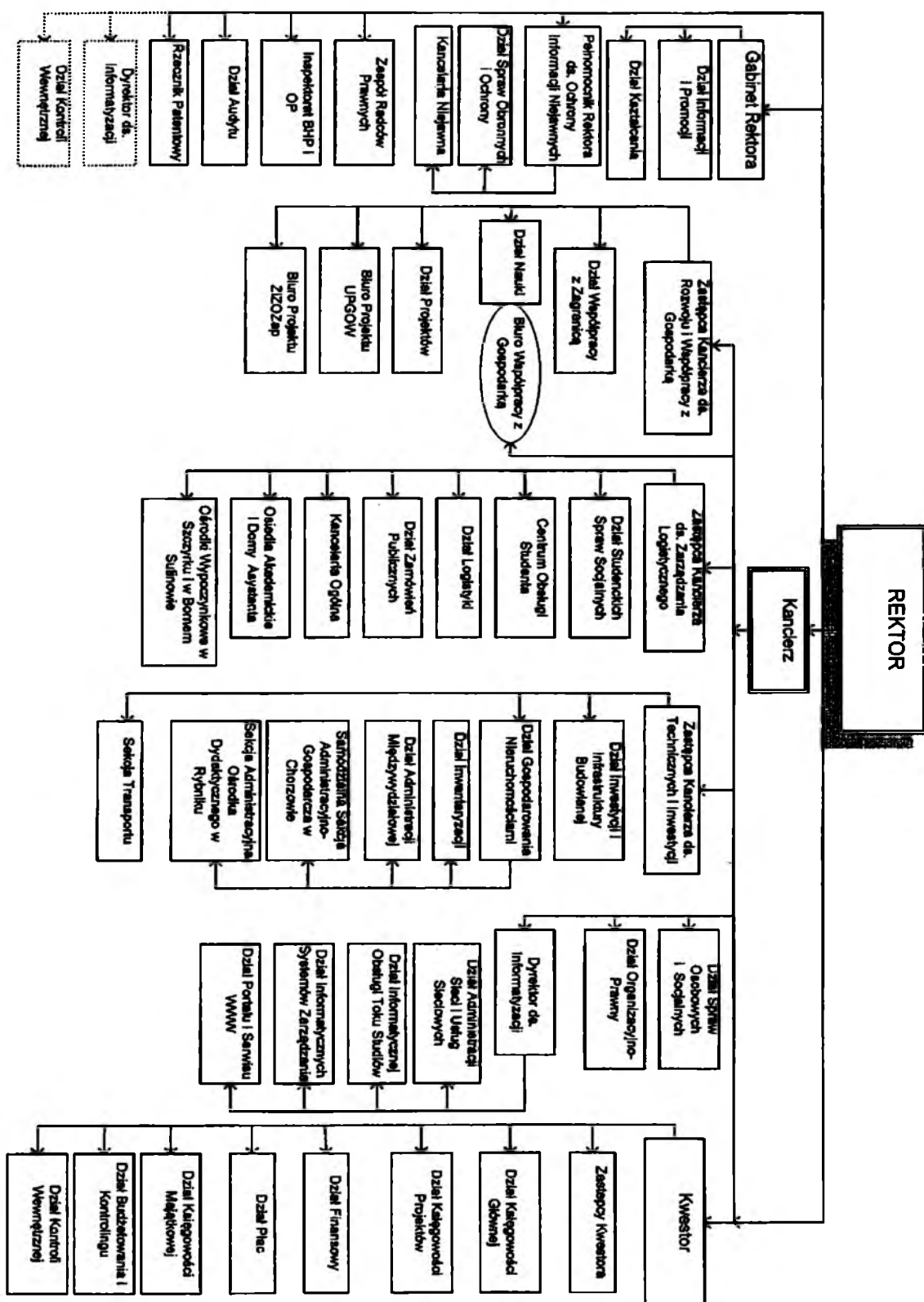
Ponieważ niniejsze badania zostały oparte o dodatkową jakościową metodę badawczą, założono jeszcze jedną próbę badawczą. Badania jakościowe obejmują niewielką liczbę badanych podmiotów, dlatego ich wyniki nie są reprezentatywne w sensie statystycznym. Jednak często mówi się o ich „reprezentatywności”, jako że mogą być one reprezentatywne

w sensie doboru uczestników. Pracownicy uczestniczący w zogniskowanych wywiadach grupowych i wywiadach swobodnych zostali dobrani tak, by móc reprezentować jak najbardziej zróżnicowane stanowiska w całej populacji uczelni. Pogłębione wywiady grupowe zostały przeprowadzone w trzech grupach. Pierwszą grupę stanowili pracownicy administracji centralnej, drugą - pracownicy administracji wydziałowej. Trzecia grupa uczestników składała się z młodszych pracowników naukowo-dydaktycznych. Zorganizowanie fokusów dla samodzielnych pracowników naukowo-dydaktycznych okazało się zbyt trudne, by móc takie badanie przeprowadzić. Dlatego dobrym rozwiązaniem okazała się technika wywiadu. Grupa respondentów poddana badaniu z użyciem wywiadu swobodnego stanowiła uzupełnienie badanej populacji w badaniach jakościowych. W ten sposób założenie, co do doboru próby zostało zrealizowane. Badania zostały rozpoczęte w lipcu 2008 roku. W początkowej fazie badań przeprowadzono wstępne badania w celu dopracowania narzędzia badawczego – kwestionariusza ankiety. Po uzyskaniu kilku ważnych wskazówek od osób poddanych badaniu, kwestionariusz zweryfikowano. Badania kwestionariuszowe trwały od lipca 2009r. do września 2009r. W październiku 2009r. prowadzono pretest do fokusów, a w okresie od listopada 2009r. do kwietnia 2010r. przeprowadzono zogniskowane wywiady grupowe, zaś wywiady swobodne przeprowadzono w okresie od maja do września 2010r.

5.6. Struktura społeczna i organizacyjna badanej instytucji

Strukturę społeczną i organizacyjną uczelni najlepiej obrazują schematy struktury Uniwersytetu Śląskiego. Schematy stanowią załączniki nr 2 i 3 do Regulaminu Organizacyjnego Administracji. Zarówno pierwszy jak i drugi schemat uwidacznia scentralizowany charakter struktury. Najwyższą władzą jest władza rektorska zarówno w strukturze administracji ogólnouczelnianej i administracji wydziałowej, jak i w strukturze wydziałów i pozostałych jednostek dydaktycznych uczelni. W strukturze administracji ogólnouczelnianej wyróżnia się poziom władzy kanclerskiej, zaś w strukturze organizacyjnej wydziałów i jednostek dydaktycznych bezpośrednią władzę sprawują dziekani i dyrektorzy jednostek.

Rys.20 Schemat struktury organizacyjnej administracji ogólnouczelnianej w Uniwersytecie Śląskim w Katowicach



Źródło: Regulamin Organizacyjny Administracji

Źródło: Regulamin Organizacyjny Administracji



Rozdział VI

Wyniki badań kwestionariuszowych - badania ilościowe

6.1. Obszar problemów komunikowania się

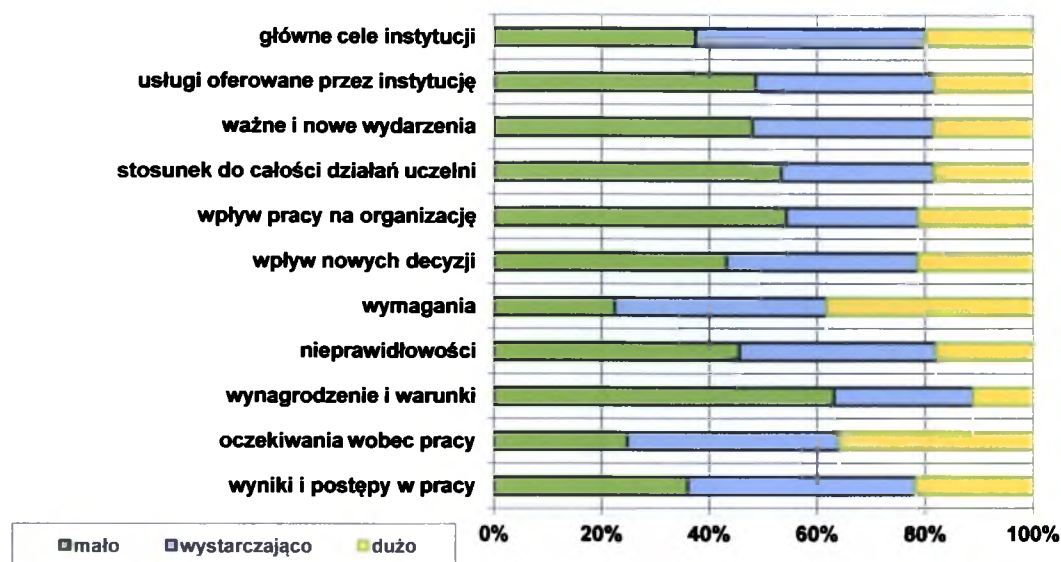
Zanim udzielone zostaną odpowiedzi na postawione w rozdziale piątym pytania badawcze, kolejno w rozdziale szóstym przedstawione będą wyniki uzyskane w poszczególnych częściach kwestionariusza dotyczące: komunikacji, kultury organizacyjnej, klimatu organizacyjnego w miejscu pracy oraz oceny pracy. Podczas badań kwestionariuszowych ujęty został podział pracowników na cztery grupy zawodowe, umożliwiając tym diagnozę podjętych problemów z uwzględnieniem specyfiki struktury organizacyjnej oraz różnych miejsc funkcjonowania uczeni.

Pierwsze pytanie badawcze pozwala zdiagnozować występowanie problemów w komunikowaniu się w uczelni wyższej. Istotna jest zapewne ocena płaszczyzn procesu komunikowania się, określenie typów kultur organizacyjnych charakterystycznych dla funkcjonowania uczelni w różnych jej miejscach oraz analiza wymiarów klimatu w miejscu pracy dla poszczególnych grup zawodowych uczestniczących w życiu instytucji. Diagnoza problemów została oparta na dwóch zmiennych pośredniczących: płci respondentów oraz przynależności do określonej grupy pracowniczej, funkcjonującej w badanej instytucji. W wyniku przeprowadzonych badań kwestionariuszowych uzyskano wyniki, które zostały omówione w poniższych podrozdziałach.

6.1.1. Płaszczyzna otrzymywania informacji

Znaczącą rolę w procesie komunikowania się odgrywa **otrzymywanie informacji**. Wiąże się nie tylko z przekazywaniem informacji, ale też z jej odbiorem i odcodowaniem otrzymywanych sygnałów. Poza tym odpowiednia ilość informacji wpływa na redukcję niepewności. Zbyt mało wiadomości może powodować obciążenie stresem wśród pracowników, co w rezultacie wzmagać będzie zachowania mające na celu redukcję niepewności. W płaszczyźnie otrzymywania informacji zaznacza się kilka aspektów, które nie wpływają pozytywnie na komunikację. Badania wykazały, że najmniej informacji pracownicy otrzymują o następujących aspektach: wynagrodzeniu i warunkach pracy, wpływie pracy na organizację, stosunku do całości działań uczelni, nieprawidłowościach, ważnych i nowych wydarzeniach oraz usługach oferowanych przez instytucję.

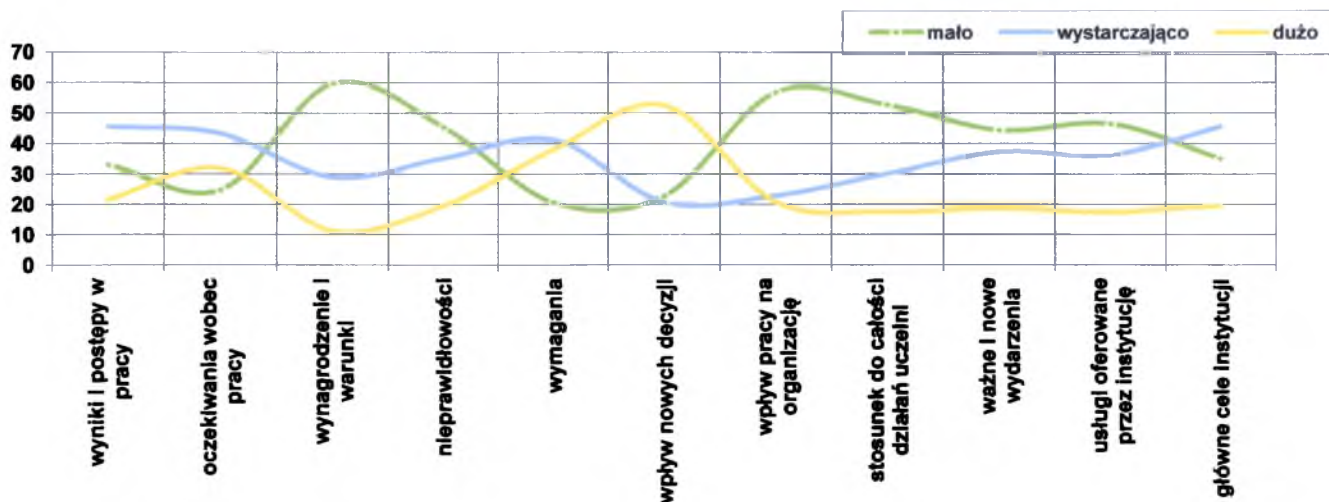
Wyk. 3: Otrzymywane informacje wśród pracowników uczelni



Źródło: Opracowanie własne (wyniki dotyczą wszystkich badanych osób)

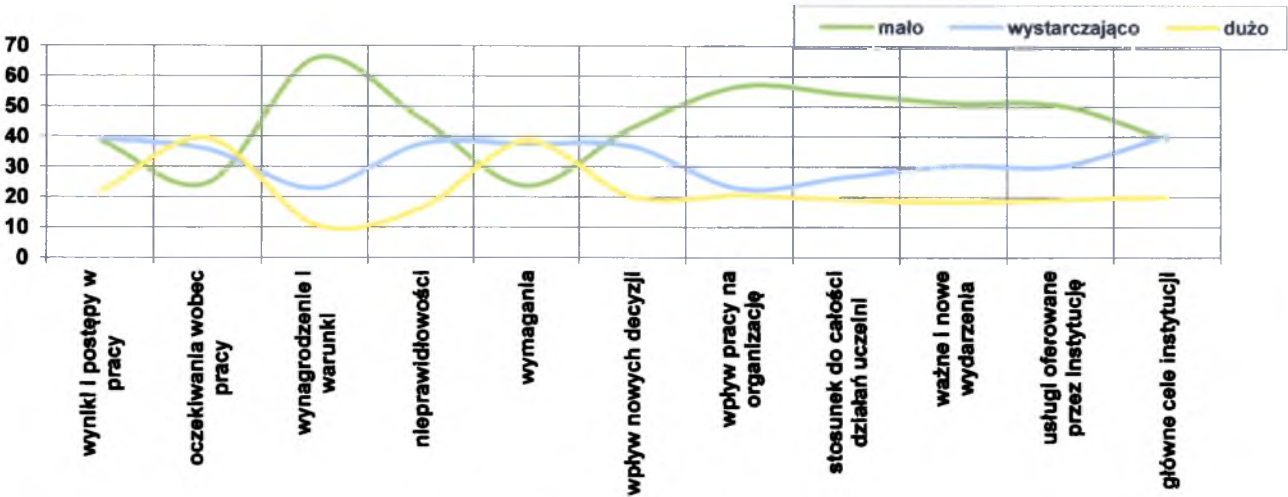
Z badań wynika, że dość dużo elementów składających się na płaszczyznę otrzymywania informacji nie jest na najlepszym poziomie. Ponad połowa wszystkich badanych wskazuje, iż najmniej informacji dociera do nich o sprawach związanych z wynagrodzeniem i warunkami pracy. Zdecydowanie mało informacji otrzymują pracownicy także o wpływie swojej pracy na działalność uczelni. Dodatkowo respondenci zauważają (powyżej 40%), iż zbyt mało informacji dociera do nich o ważnych wydarzeniach związanych z uczelnią oraz o usługach oferowanych przez ich instytucję.

Wyk. 4: Otrzymywane informacje w grupie kobiet



Źródło: Opracowanie własne

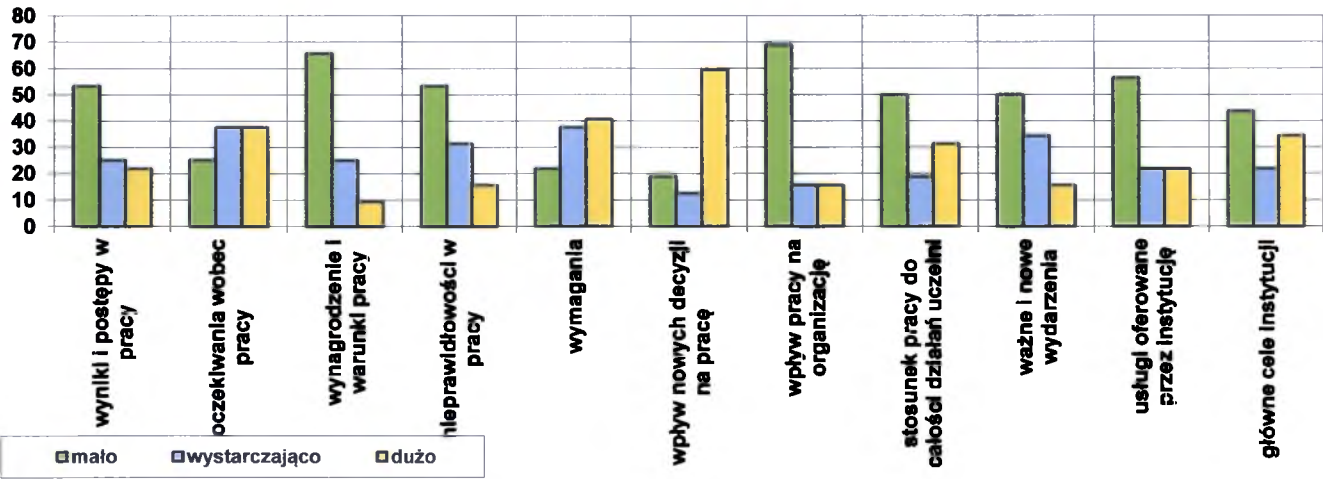
Wyk. 5: Otrzymywane informacje w grupie mężczyzn



Źródło: Opracowanie własne

Brak informacji o istotnych wydarzeniach silnie odczuwają zarówno badani mężczyźni (52%), jak i badane kobiety (44%). Powyżej 40 % wszystkich badanych jest zdania, że za mało informacji dociera do nich o nowych decyzjach podejmowanych w ramach działań uczelni i o nieprawidłowościach w funkcjonowaniu systemu instytucji. Wśród grupy badanych mężczyzn 43% z nich potwierdza występowanie tego problemu, zaś w grupie kobiet jedynie 23% badanych jest takiego zdania.

Wyk. 6: Otrzymywane informacje w grupie pracowników administracji ogólnouczelnianej

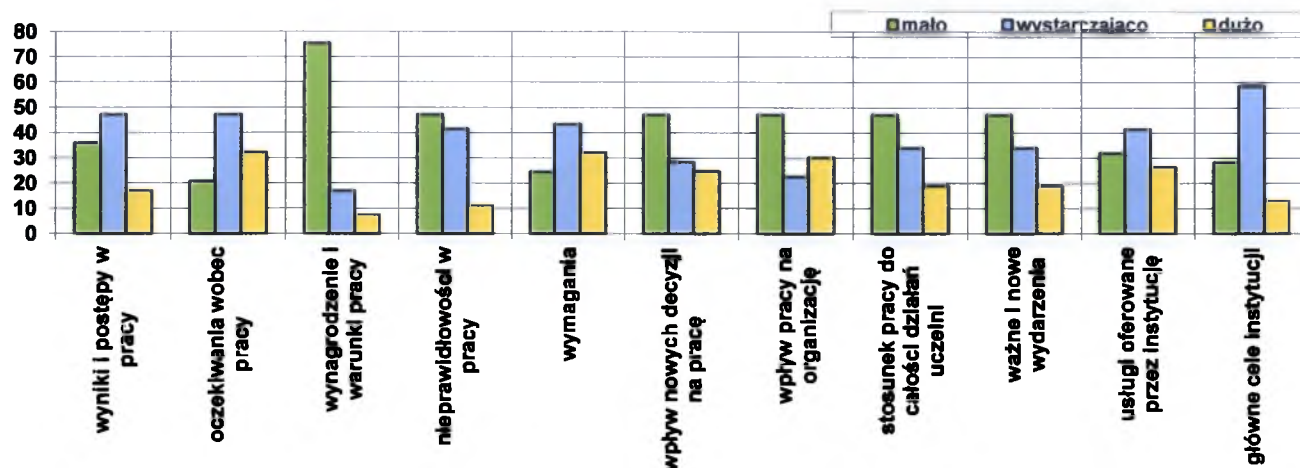


Źródło: Opracowanie własne

Analiza wyników w poszczególnych grupach pracowniczych wykazuje pewne zróżnicowanie. Najmniej informacji dociera do pracowników administracji ogólnouczelnianej i wydziałowej o wynagrodzeniu i warunkach pracy. Blisko 70% badanych w grupie administracji ogólnouczelnianej i ponad 70% badanych w grupie administracji wydziałowej

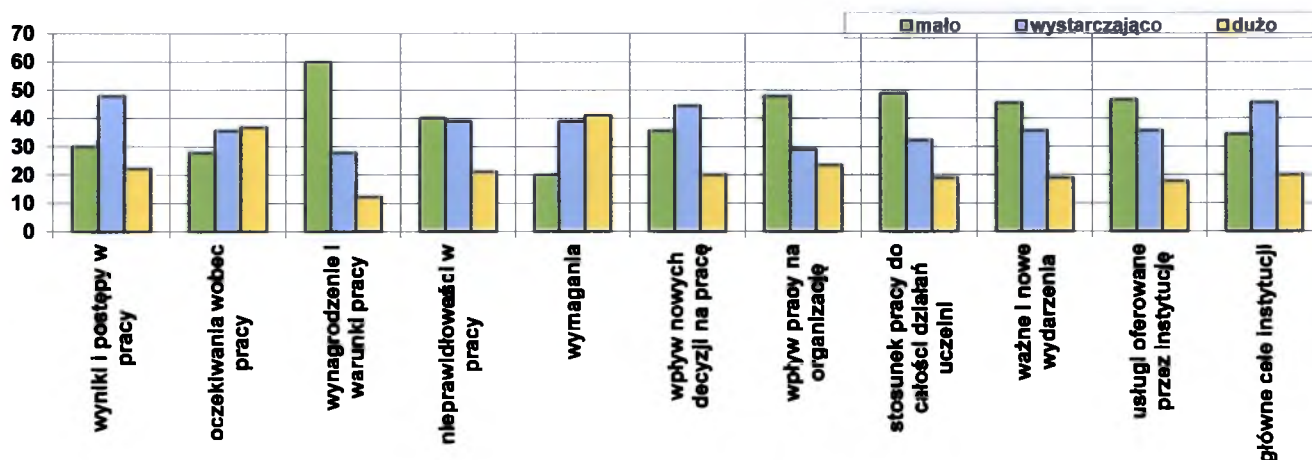
uważa, że otrzymywane na ten temat informacje są niewystarczające. Również w pozostałych dwóch grupach aspekt otrzymywania informacji jest zaniedbywany.

Wyk. 7: Otrzymywane informacje w grupie pracowników administracji wydziałowej



Źródło: Opracowanie własne

Wyk. 8: Otrzymywane informacje w grupie młodszych pracowników naukowo-dydaktycznych

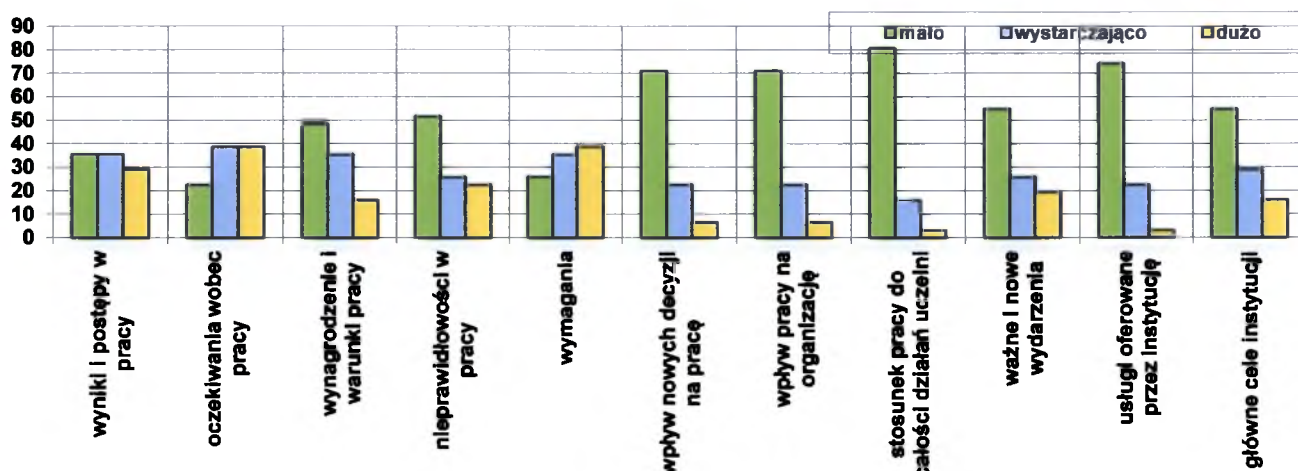


Źródło: Opracowanie własne

Mało informacji o wynagrodzeniu i o warunkach pracy otrzymują także młodzi i samodzielni pracownicy dydaktyczni. Takiego zdania jest 60% respondentów z grupy młodszych pracowników dydaktycznych i 50% badanych z grupy samodzielnych pracowników dydaktycznych. Ponadto wśród wszystkich zatrudnionych daje się zauważyć, iż mało informacji dociera o nieprawidłowościach w pracy, o wpływie pracy na działania organizacji, o stosunku pracy do całości działań oraz o istotnych i nowych wydarzeniach. W obu grupach pracowników administracyjnych ilość otrzymywanych informacji o oczekiwaniach wobec pracy oraz o wymaganiach jest bardzo duża i wystarczająco duża. Zbyt mało informacji o wynikach i postępach w pracy daje się odczuć w grupie administracji

ogólnouczelnianej (53%). Nisko też oceniają pracownicy ilość otrzymywanych informacji o oferowanych usługach i głównych celach instytucji.

Wyk. 9: Otrzymywane informacje w grupie samodzielnych pracowników naukowo-dydaktycznych



Źródło: Opracowanie własne

Niedosyt informacji o usługach oferowanych przez uczelnię akcentują pracownicy administracji ogólnouczelnianej (56%), młodszy pracownicy naukowcy (46%) oraz samodzielni dydaktycy (74%). Niska ocena otrzymywania informacji o głównych celach instytucji występuje szczególnie w grupie samodzielnych pracowników naukowych (55%) oraz wśród pracowników administracji ogólnouczelnianej (44%). Ponad połowa badanych pracowników z centrali otrzymuje dużo informacji o wpływie nowych decyzji na wykonywaną pracę (60%). Wystarczająca ilość informacji dociera do pracowników administracji wydziałowej o wynikach i postępach w pracy (około 50%), o usługach oferowanych przez instytucję (powyżej 40%) oraz o głównych celach instytucji (około 60%). Podobnie sytuacja wygląda w grupie młodszych pracowników naukowych. Wykazują oni także, iż wystarczającą ilość informacji otrzymują o wpływie nowych decyzji na swoją pracę (44%).

Wśród wyróżnionych grup pracowniczych do najbardziej widocznych aspektów omawianego obszaru pod względem dużej ilości otrzymywanych informacji zalicza się: wymagania, oczekiwania wobec pracy oraz wpływ nowych decyzji na pracę. Prawie jedna trzecia pracowników administracji wydziałowej i około 40% badanych w pozostałych grupach otrzymują dużą ilość informacji o wymaganiach jakie należy spełnić w swojej pracy. Znaczną ilość informacji o oczekiwaniach wobec swojej pracy otrzymuje 40% badanych z wszystkich grup pracowniczych. Ponad połowa pracowników centrali otrzymuje dużo informacji o wpływie nowych decyzji na pracę. W pozostałych grupach ten wskaźnik jest niski. Najbardziej widocznymi aspektami omawianego obszaru pod względem małej ilości

otrzymywanych informacji są: wynagrodzenie i warunki pracy, nieprawidłowości w pracy, wpływ pracy na organizację, stosunek pracy do całości działań uczelni, ważne i nowe wydarzenia oraz usługi oferowane przez instytucję. Wszyscy badani pracownicy są zdania, że najmniej informacji otrzymują o wynagrodzeniu i warunkach pracy. Dość spora ilość respondentów z grupy samodzielnych dydaktyków, powyżej 70% oraz około 50% badanych pracowników administracji wydziałowych otrzymuje za mało informacji o wpływie nowych decyzji na pracę. Zdecydowana większość wszystkich badanych jest zdania, że zbyt mało informacji otrzymują o nieprawidłowościach w pracy, o stosunku do całości działań oraz o ważnych i nowych wydarzeniach. Aż w 80% samodzielni pracownicy naukowo-dydaktyczni otrzymują mało informacji o stosunku pracy do całości działań instytucji.

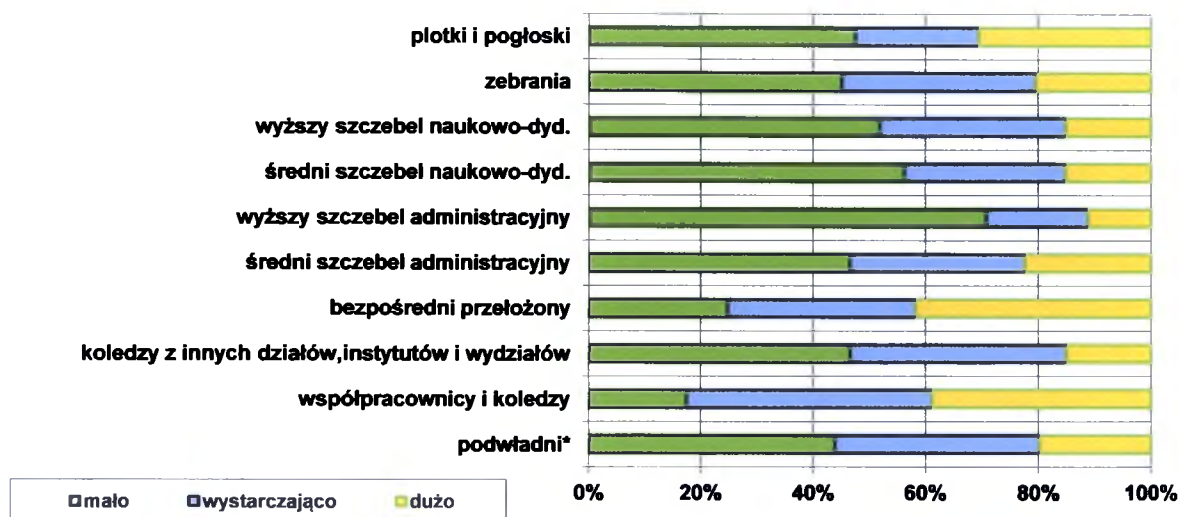
Wśród pracowników administracji wydziałowej wystarczającą ilość informacji akcentowano w następujących elementach: wyniki i postępy w pracy, oczekiwania wobec pracy oraz informacje otrzymywane o głównych celach instytucji. Dla pracowników administracji ogólnouczelnianej każdy omawiany element płaszczyzny otrzymywania informacji nie przekroczył 40%. Młodszy pracownicy dydaktyczni wystarczającą ilość informacji otrzymują o: wynikach i postępach w pracy, wpływie nowych decyzji na pracę, nieprawidłowościach w pracy oraz głównych celach instytucji. Samodzielni pracownicy dydaktyczni w 40% określili, że wystarczającą ilość informacji otrzymują jedynie w aspekcie oczekiwań wobec pracy.

6.1.2. Źródła informacji

Istotną płaszczyzną obszaru komunikowania się są także **źródła otrzymywanych informacji** stanowiące pewnego rodzaju bazę, z której można czerpać niezbędne dane. Wewnętrzne źródła są podstawą sprawnego funkcjonowania każdej organizacji, a przede wszystkim jej zarządzania. Zauważa się, iż cennym źródłem informacji w każdej strukturze organizacyjnej są sami pracownicy. Często jednak zdarza się, iż niektóre informacje wychodzące od pracowników są blokowane. Informacja zostaje zatrzymana i nie może dotrzeć tam, gdzie powinna. Badając aspekt komunikowania się w uczelni najwyraźniej uwidoczniły się problemy w płaszczyźnie źródeł informacji. Przeszło 50% badanych uważa, że osoby zajmujące średni i wyższy szczebel dydaktyczny w hierarchii uczelni nie stanowią dobrej bazy, z której można czerpać potrzebne informacje. Ponad 70% wszystkich badanych potwierdza, że najslabszym źródłem przepływu informacji jest wyższy szczebel administracyjny. Średni szczebel administracyjny również nie zalicza się do dobrych źródeł, co potwierdza około 47% badanych. Badani respondenci zauważyli, że aspekty związane

ze źródłami informacji jak: plotki i pogłoski, zebrania, czy koledzy z innych działów, wydziałów, także nie są dobrą bazą informacji.

Wyk. 10: Źródła informacji wśród pracowników uczelni

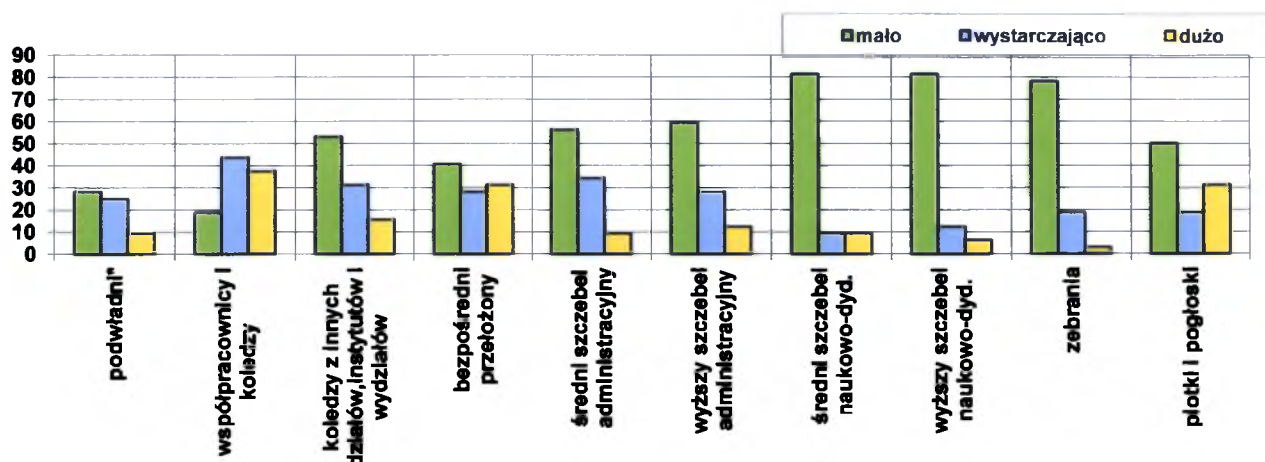


*tabela nr 23

Źródło: Opracowanie własne (wyniki dotyczą wszystkich badanych osób)

Badani pracownicy administracji ogólnouczelnianej są zdania, iż najsłabszymi źródłami informacji są: koledzy z innych działów, instytutów i wydziałów (53%), średni i wyższy szczebel administracyjny (powyżej 56%), średni i wyższy szczebel naukowy (81%), zebrania (78%) oraz plotki i pogłoski (50%). Współpracownicy i koledzy, dla prawie 40% badanych stanowią duże źródło informacji a dla niemal 44% są wystarczającym źródłem. Jedynie jedna trzecia z nich jest zdania, że dużo informacji otrzymują od bezpośredniego przełożonego. Wyniki w grupie pracowników administracji wydziałowej są podobne. Słaby przepływ wiadomości jest widoczny na poziomie średniego szczebla administracyjnego (55%) oraz na poziomie wyższego szczebla naukowego (51%). Czerpanie wiadomości z zebrań, czy z plotek też nie stanowi silnego źródła (powyżej 50%). Pracownicy administracji wydziałowej najmniej otrzymują i zarazem mało korzystają z informacji od wyższego szczebla administracyjnego (74%) oraz średniego szczebla naukowego (64%).

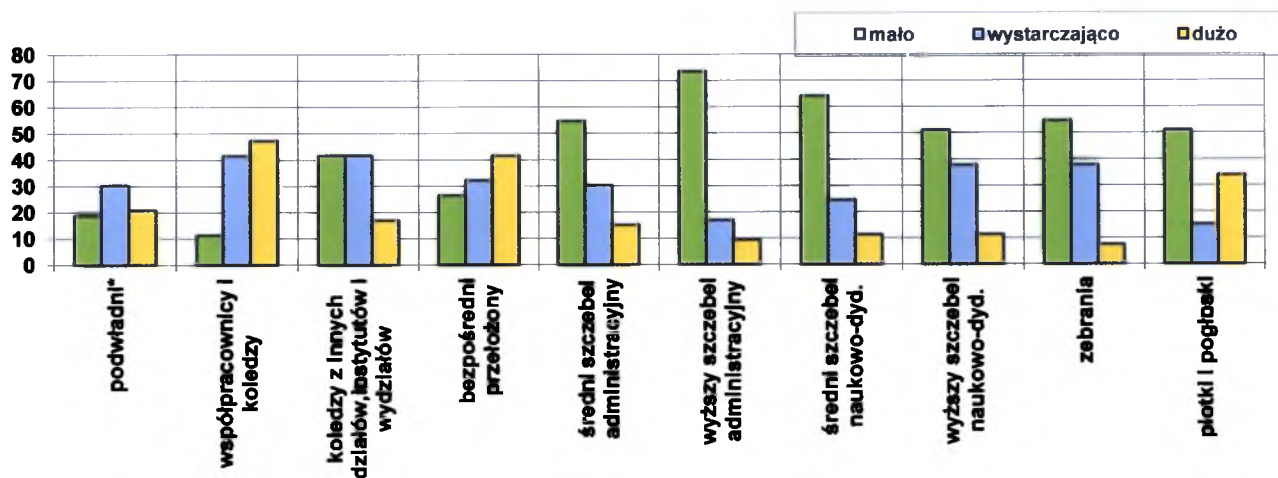
Wyk. 11: Źródła informacji w grupie pracowników administracji ogólnouczelnianej



*tabela nr 23

Źródło: Opracowanie własne

Wyk. 12: Źródła informacji w grupie pracowników administracji wydziałowej



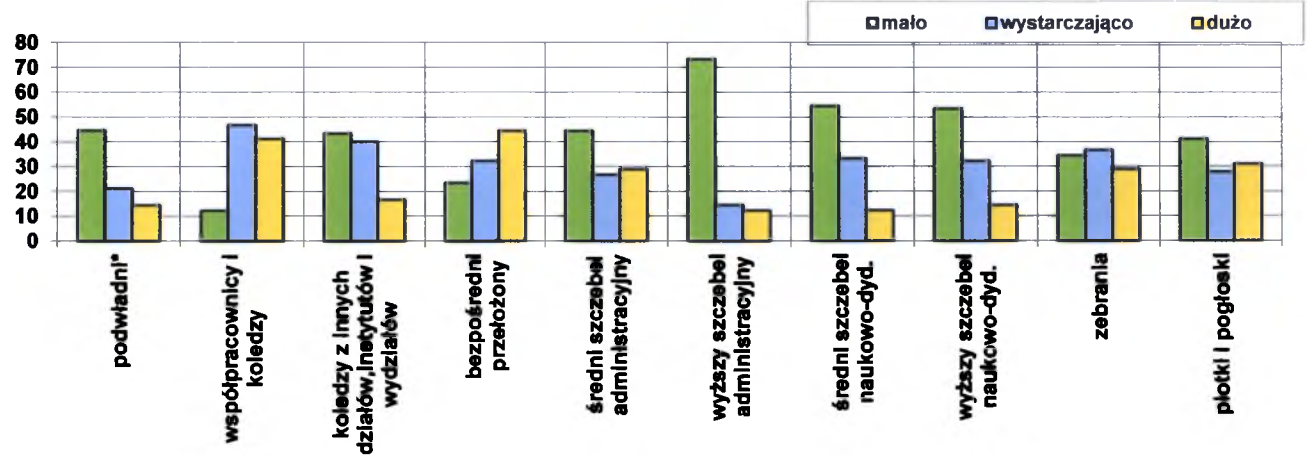
*tabela nr 23

Źródło: Opracowanie własne

Dla pracowników administracji wydziałowej współpracownicy i koledzy stanowią ważne źródło informacji. Prawie połowa pracujących w administracji na wydziałach, to osoby, od których czerpie się dużą ilość informacji, a około 42% respondentów tej grupy jest zdania, że stanowią oni wystarczające źródło. Podobnie, jak wśród pracowników administracji ogólnouczelnianej, i tu bezpośredni przełożony jest dobrym źródłem informacji (42%). W grupie młodszych pracowników naukowych źródła informacji są zdecydowanie bardziej otwarte i nie stanowią silnych barier w komunikowaniu się. Osoby z tej grupy odczuwają brak informacji jedynie od wyższego szczebla administracyjnego (73%). Nieco ponad 54% badanych zauważa, iż słabym źródłem informacji są przedstawiciele wyższego i średniego szczebla naukowo-dydaktycznego. Około 44% z grupy młodszych dydaktyków

wyraża przekonanie, że podwładni, koledzy z innych wydziałów i instytutów oraz osoby należące do średniego szczebla administracyjnego należą do słabych źródeł informacji. Dla prawie połowy badanych z tej grupy współpracownicy i koledzy są wystarczającym źródłem informacji, zaś dla 41% stanowią źródło, z którego czerpie się dużo informacji. Wśród pracowników niesamodzielných naukowo-dydaktycznych, dużym powodzeniem cieszy się bezpośredni przełożony (około 45% badanych), a co trzeci badany uważa, że jest on źródłem stanowiącym wystarczający czynnik przepływu informacji. Ciekawie wygląda kwestia zebrań. Dla 37% respondentów należących do grupy niesamodzielných dydaktyków zebrania stanowią wystarczające źródło informacji, a dla 34% - zbyt słabe, zaś dla 29% - konkretne, źródło informacji.

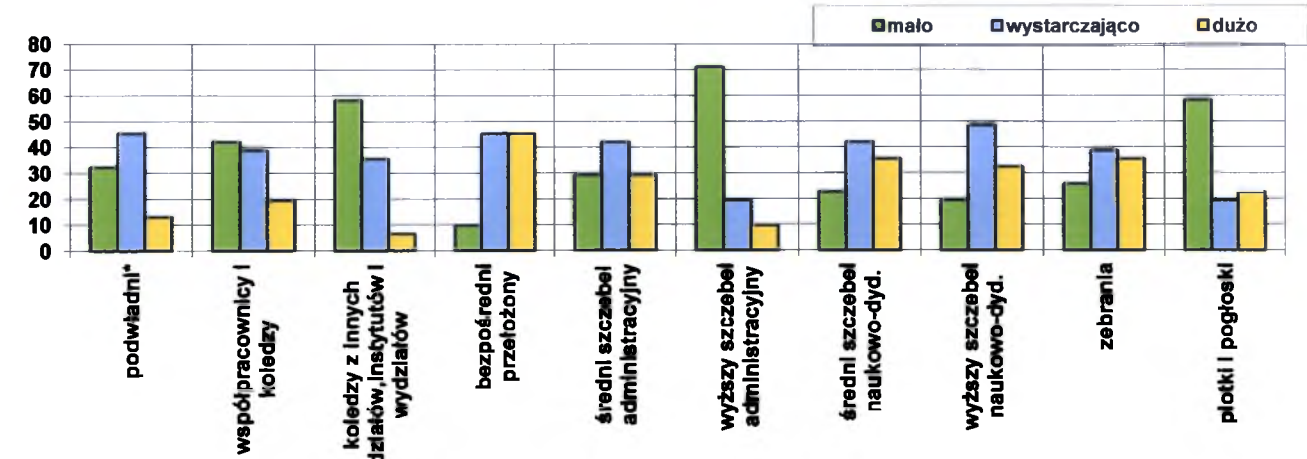
Wyk. 13: Źródła informacji w grupie młodszych pracowników naukowo-dydaktycznych



*tabela nr 23

Źródło: Opracowanie własne

Wyk. 14: Źródła informacji grupie samodzielnych pracowników naukowo-dydaktycznych

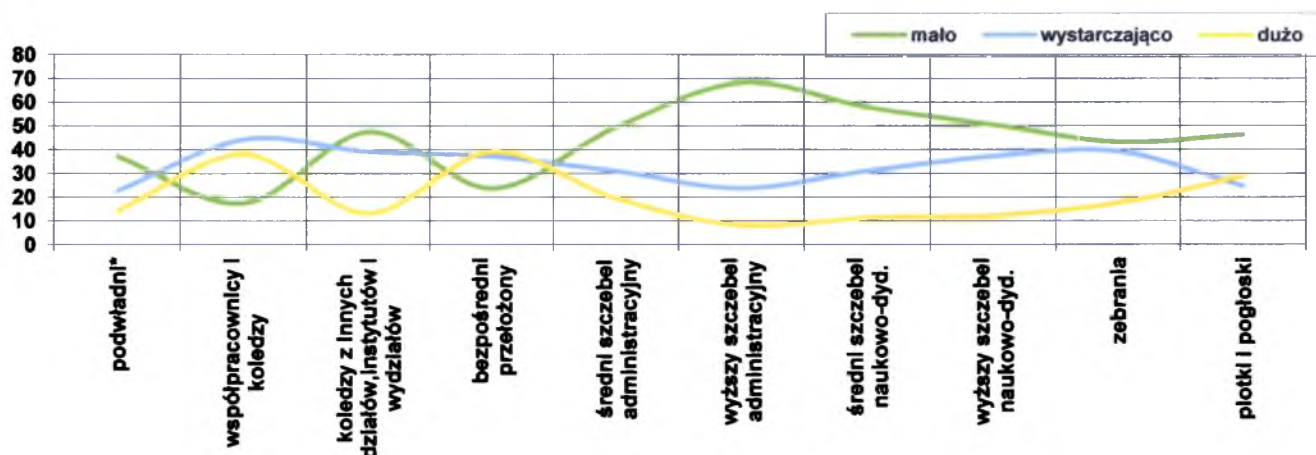


*tabela nr 23

Źródło: Opracowanie własne

Wyższy szczebel administracyjny stanowi bardzo słabe źródło informacji (71%) dla samodzielnych pracowników naukowych. Około 60% badanych z tej grupy zauważa, że zarówno koledzy z innych instytutów i wydziałów nie zaliczają się do źródeł, z których można czerpać wiele wiadomości. Tak samo ustosunkowują się do plotek i pogłosek. Dla samodzielnych pracowników naukowych wiele źródeł stanowi wystarczający element przepływu wiadomości, chociażby: podwładni (45%), średni szczebel administracyjny (42%), czy wyższy szczebel naukowo-dydaktyczny (48%). Bezpośredni przełożony jest dla 45% badanych wystarczającym źródłem, także i dla 45% z nich stanowi silne źródło informacji. Podobnie jest w stosunku do średniego szczebla naukowego. W 42% badani określają, że jest to wystarczające źródło, a w 35% że jest to źródło przepływu wielu danych. Kolejnym dobrym źródłem informacji są dla omawianej grupy pracowników zebrania. Dla 39% badanych stanowią one wystarczające źródło, a dla 35% – bardzo duże. Interesującym źródłem są współpracownicy i koledzy. Dla 42% respondentów są słabym źródłem informacji, zaś dla 39% stanowią wystarczające źródło.

Wyk. 15: Źródła informacji w grupie kobiet

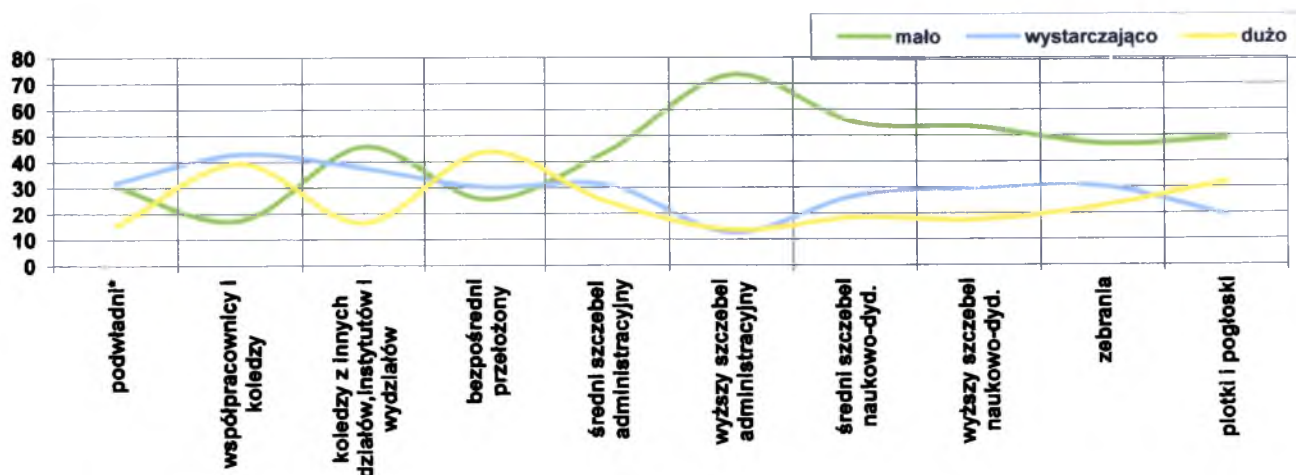


*tabela nr 23

Źródło: Opracowanie własne

Rezultaty badań z podziałem na płeć wskazują, iż zarówno kobiety, jak i mężczyźni słabo oceniają źródła informacji czerpane od średniego i wyższego szczebla administracyjnego oraz naukowego. Natomiast około 40% badanych kobiet oraz mężczyzn uważa, że współpracownicy, koledzy oraz bezpośredni przełożony są bardzo dobrymi źródłami informacji.

Wyk. 16: Źródła informacji w grupie mężczyzn



*tabela nr 23

Źródło: Opracowanie własne

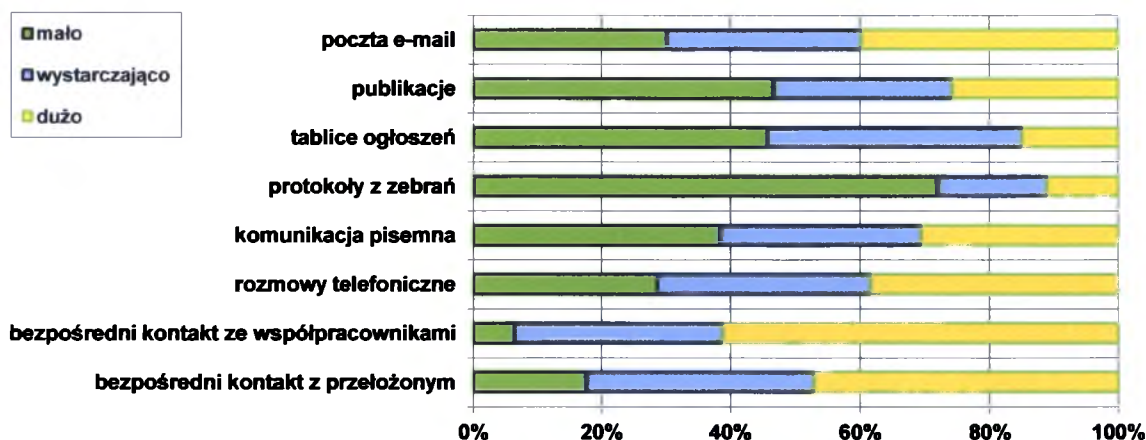
Duża część samodzielnych pracowników dydaktycznych wskazała, że podwładni są wystarczającym źródłem informacji. W pozostałych grupach pracowniczych wygląda to inaczej. Dla 40% badanych z grupy pracowników administracji ogólnouczelnianej bezpośredni przełożony jest słabym źródłem informacji, natomiast dla reszty respondentów z pozostałych grup jest to osoba, od której czerpie się dużo lub wystarczającą ilość informacji. Średni szczebel administracyjny dla pracowników administracji ogólnouczelnianej i wydziałowej jest słabym źródłem informacji. Również 44% młodszych pracowników naukowych jest takiego zdania. Dla 42% samodzielnych dydaktyków źródło to jest wystarczające. Średni oraz wyższy szczebel naukowo-dydaktyczny także stanowią słabe źródła. Szczególnie akcentują to pracownicy obu grup administracyjnych oraz młodszy pracownicy naukowcy. Dla samodzielnych dydaktyków średni szczebel dydaktyczny dostarcza wystarczającej ilości informacji. Dla administracji uczelni zebrania oraz plotki i pogłoski są rzadkim źródłem, z których czerpie się informacje.

6.1.3. Płaszczyzna kanałów komunikacyjnych

Kanały komunikacyjne to połączenia, które pozwalają porozumiewać się między uczestnikami. Dzięki nim komunikujące osoby wymieniają się informacjami i ważnymi wiadomościami. Kanały komunikacyjne są podstawowym elementem każdej wymiany informacji i służą efektywnej komunikacji. Niestety mogą też stanowić poważną przyczynę zakłóceń w procesie porozumiewania się. Wyniki uzyskane z badań wskazują, iż najslabsze połączenia komunikacyjne w uczelni to przede wszystkim: protokoły z zebrań. W szczególności pracownicy dydaktyczni zauważają, że forma protokołów z zebrań stanowi

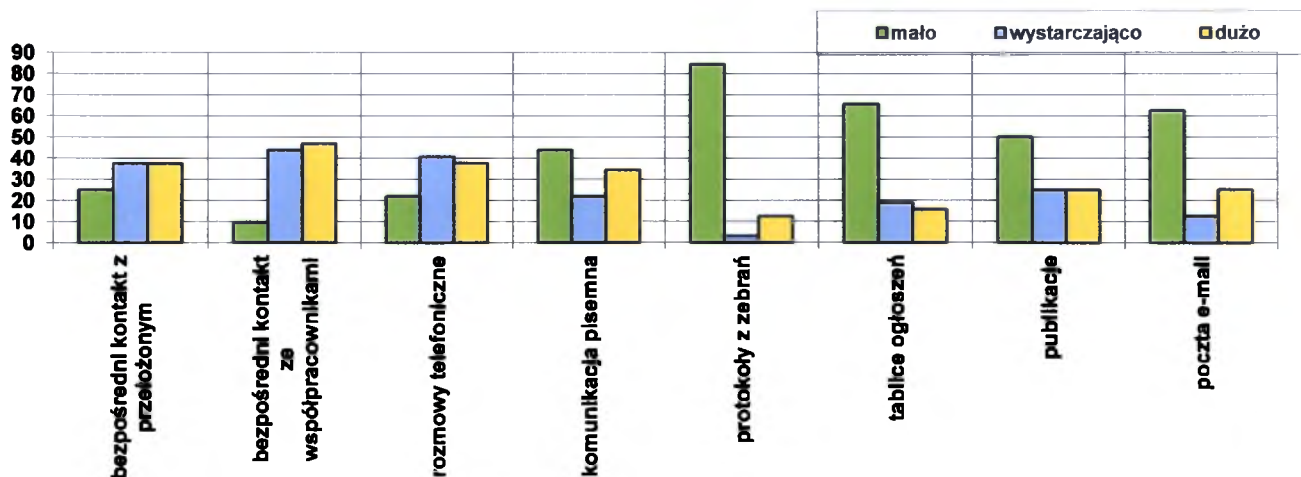
najslabszy kanał komunikacyjny (61%). Pracownicy administracji ogólnouczelnianej i wydziałowej potwierdzają, iż zebrania a także tablice ogłoszeń stanowią słaby punkt wewnętrznej komunikacji. Dodatkowo pracownicy w centrali uczelni wskazują, że poczta e-mail też nie należy do prężnych kanałów komunikacyjnych. Około 63% badanych z tej grupy jest zdania, że poczta internetowa jest mało wykorzystywanym kanałem informacji. Wśród pozostałych grup pracowniczych stanowi ona ważny element w komunikowaniu się. Ponad połowa samodzielnych pracowników naukowych oraz 40% badanych z grupy młodszych dydaktyków uważa pocztę e-mail za istotny kanał.

Wyk. 17: Kanały komunikacyjne wśród pracowników uczelni



Źródło: Opracowanie własne (wyniki dotyczą wszystkich badanych osób)

Wyk. 18: Kanały komunikacyjne w grupie pracowników administracji ogólnouczelnianej

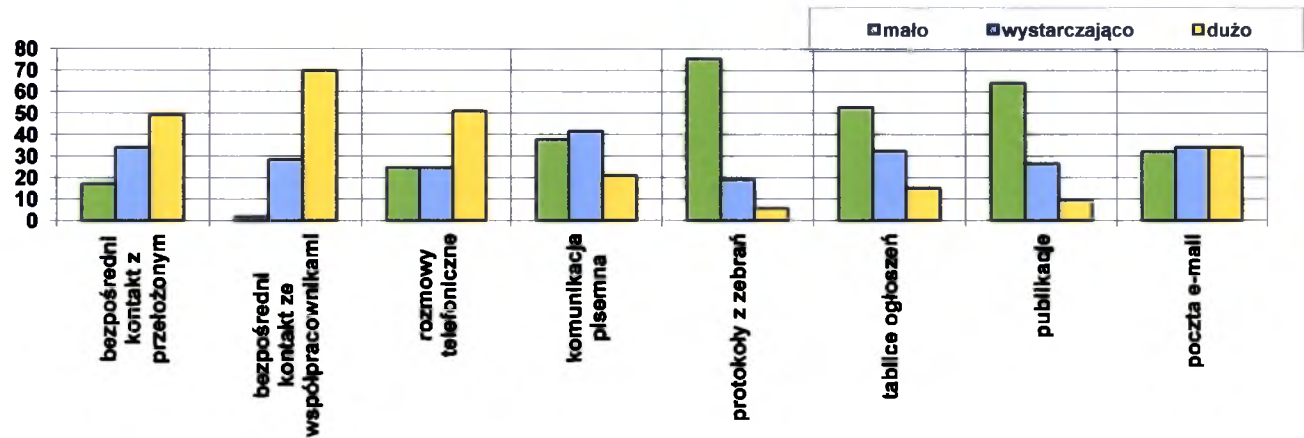


Źródło: Opracowanie własne

Pośród pracowników administracji wydziałowej, opinie o funkcjonowaniu poczty e-mail są podzielone. Co trzeci badany uważa, że dużo korzysta z tego kanału i tyle samo, że jest to wystarczający kanał do komunikacji, natomiast 32% nie korzysta z poczty e-mail

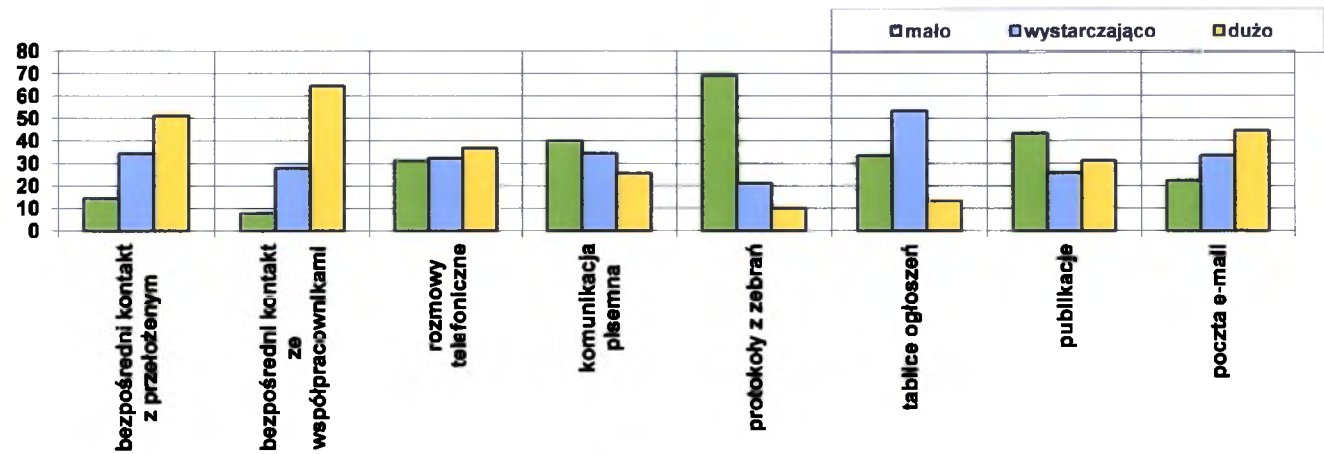
i rzadko wykorzystuje ten sposób komunikowania się. Najczęściej używanymi kanałami komunikacyjnymi są bezpośrednie kontakty ze współpracownikami. Najwięcej wykorzystują ten kanał pracownicy administracji wydziałowej (70%). Wśród pracowników administracji ogólnouczelnianej z bezpośrednich kontaktów ze współpracownikami korzysta prawie połowa badanych. Tego samego zdania jest 64% młodszych pracowników naukowych i 52% samodzielnych pracowników dydaktycznych.

Wyk. 19: Kanały komunikacyjne w grupie pracowników administracji wydziałowej



Źródło: Opracowanie własne

Wyk. 20: Kanały komunikacyjne w grupie młodszych pracowników naukowo-dydaktycznych

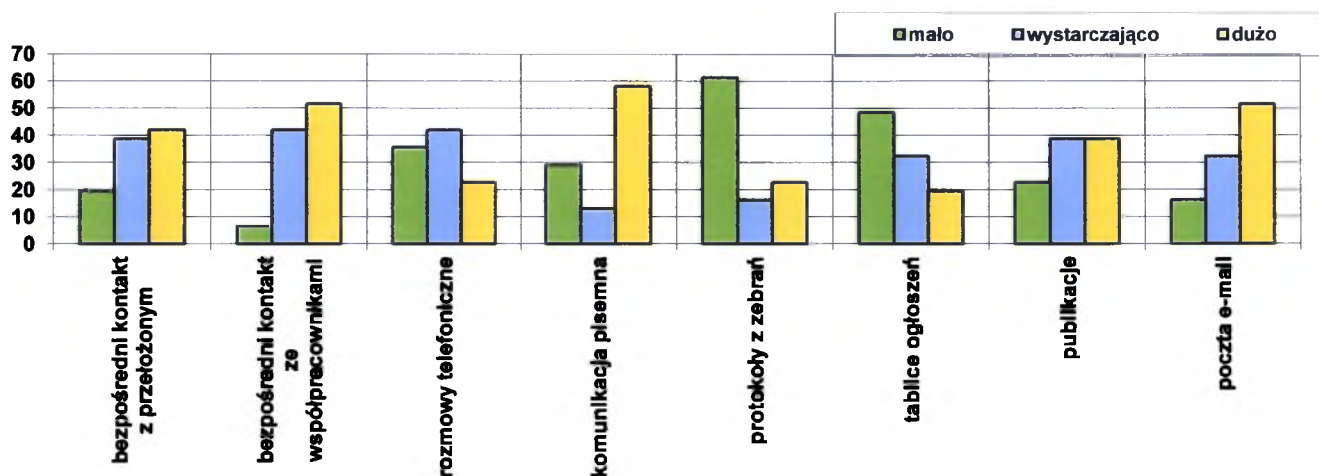


Źródło: Opracowanie własne

Bezpośredni kontakt ze współpracownikami dla przeszło 40% badanych z grupy pracowników administracji ogólnouczelnianej i grupy samodzielnych pracowników naukowych jest wystarczającym kanałem, przez który otrzymują i wysyłają oni informacje. Ponad połowa badanych z grupy administracji wydziałowej i niesamodzielnych pracowników naukowo-dydaktycznych wskazuje, iż dobrym kanałem komunikacyjnym jest również

bezpośredni kontakt z przełożonym. Wśród 40% respondentów z dwóch pozostałych grup panuje ten sam pogląd. Z telefonu często korzystają pracownicy administracji wydziałowej (50%). Rozmowy telefoniczne stanowią dla nich istotny kanał, przez który porozumiewają się, przekazując i otrzymując różne informacje. Dla około 40% pracowników administracji ogólnouczelnianej i młodszych naukowców telefon jest także ważnym kanałem komunikacji.

Wyk. 21: Kanały komunikacyjne w grupie samodzielnych pracowników naukowo-dydaktycznych



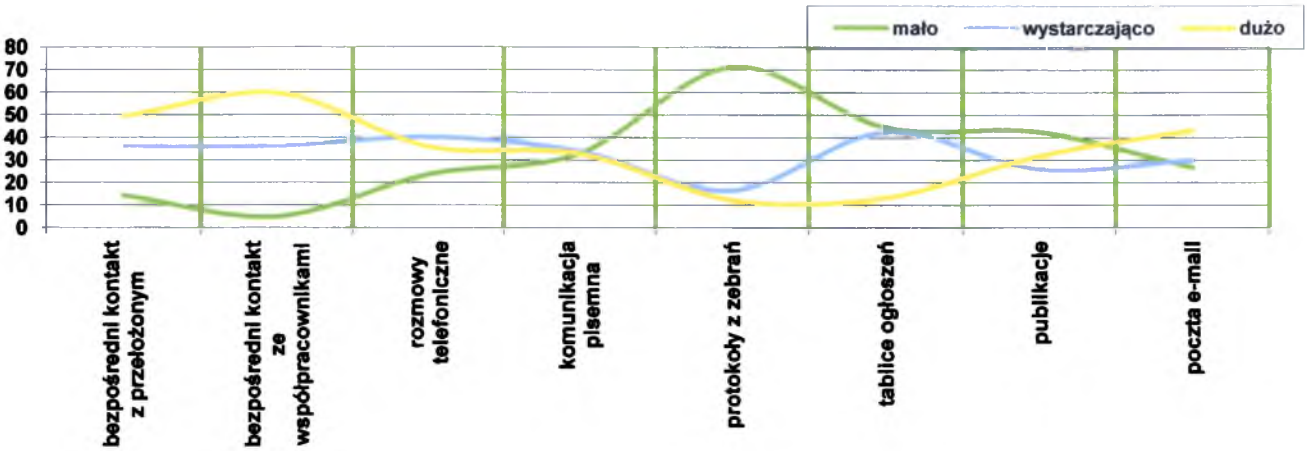
Źródło: Opracowanie własne

Jedynie dla 20% badanych z grupy samodzielnych dydaktyków telefon stanowi dobry kanał. Znaczna część badanych (40%) z grupy administracji ogólnouczelnianej i samodzielnych dydaktyków uważa telefon za wystarczający kanał do porozumiewania się. Poza tym także dla 40% pracowników rektoratu telefon służy jako ważny kanał komunikacyjny. Komunikacja pisemna stanowi ważny kanał komunikacyjny, którym często posługują się samodzielni pracownicy dydaktyczni. Dla 58% badanych z tej grupy jest ona ważnym kanałem porozumiewania się. Ponad 40% badanych pracowników w centrali i młodszych dydaktyków uważa, że kanał ten jest zbyt mało wykorzystywany.. Zdecydowana większość badanych z obu grup administracyjnych oraz młodzi naukowo-dydaktyczni jest zdania, że publikacje stanowią słaby kanał do komunikowania się. Natomiast wśród 40% samodzielnych pracowników naukowych publikacje są istotnym i wystarczającym kanałem komunikacji.

Podział respondentów ze względu na płeć nie wskazuje na istotne różnice w obszarze kanałów komunikacyjnych. Wszyscy są zgodni, co do faktu, które kanały komunikacyjne są otwarte a które przysparzają problemy. Do najbardziej otwartych kanałów kobiety i mężczyźni zaliczają na pierwszym miejscu bezpośredni kontakt ze współpracownikami, potem kontakt z przełożonym oraz rozmowy telefoniczne i pocztę e-

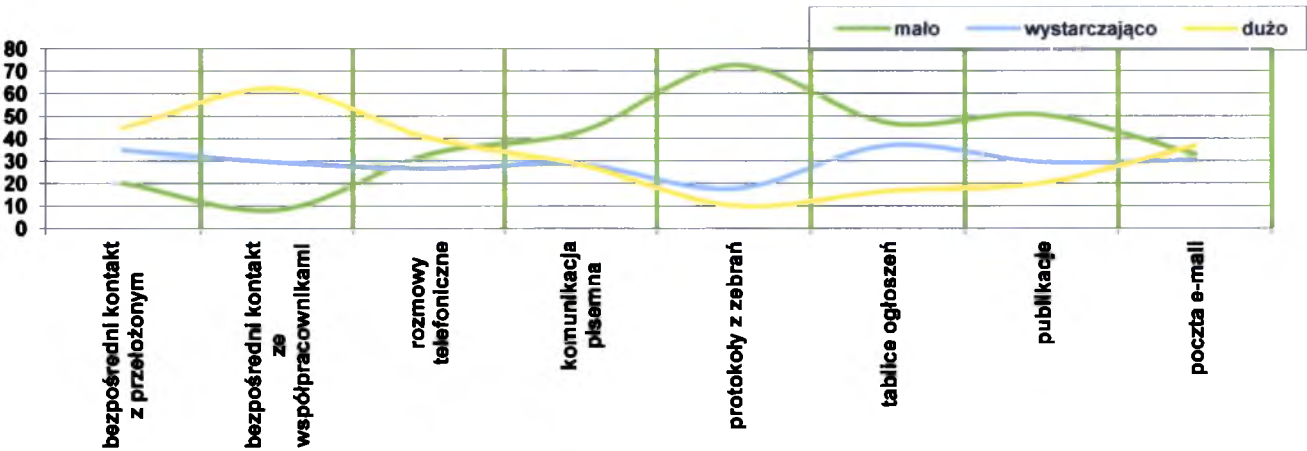
mail. Najslabiej wypadają zebrania i publikacje. Na poziomie wystarczającym badani zaznaczają tablice ogłoszeń.

Wyk. 22: Kanały komunikacyjne w grupie kobiet



Źródło: Opracowanie własne

Wyk. 23: Kanały komunikacyjne w grupie mężczyzn



Źródło: Opracowanie własne

Zdecydowane różnice w użytkowaniu kanałów komunikacyjnych przez członków poszczególnych grup pracowniczych dotyczą: komunikacji pisemnej, publikacji oraz poczty e-mail. Komunikacja pisemna jest w dużej mierze częściej używana przez samodzielnych pracowników naukowo-dydaktycznych. Prawie 60% z tej grupy korzysta z tego kanału bardzo często. Jedynie co trzeci respondent z grupy samodzielnych dydaktyków mało używa komunikacji pisemnej. Również co trzeci badany z grupy pracowników administracji ogólnouczelnianej używa tego kanału, ale równocześnie około 44% z nich korzysta z niego rzadko, a dla 32% - jest to kanał wystarczający, aby sprawnie się komunikować. Wśród pracowników administracji wydziałowej, 38% badanych nie używa komunikacji pisemnej zbyt często, zaś 42% twierdzi, że pisemna komunikacja jest wystarczającym kanałem

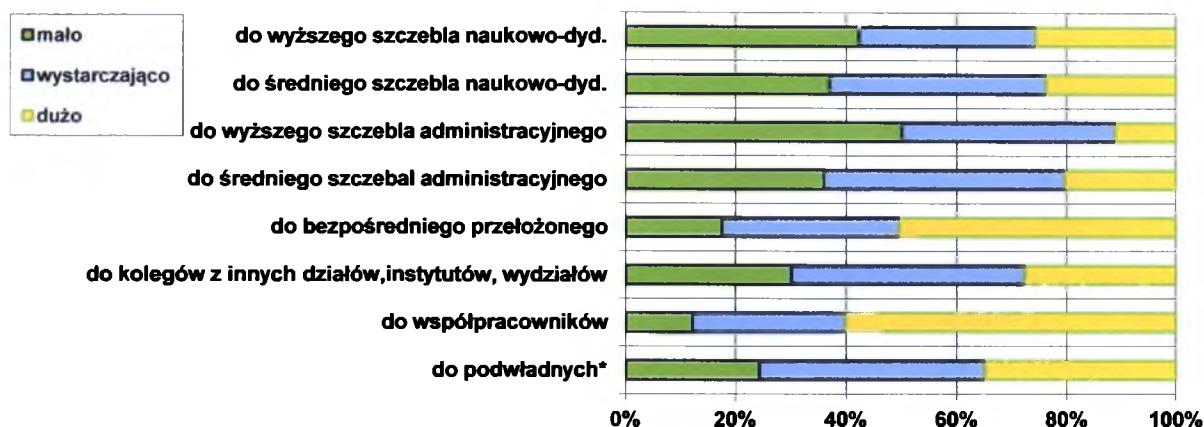
do przekazywania informacji. Jedynie co piąty badany z tej grupy wysoko ceni sobie ten kanał. Podobnie przedstawiają się wyniki w grupie młodszych pracowników naukowych. Zdecydowanie mało pracowników korzysta z komunikacji pisemnej część (40%), ale co trzeci uważa ten kanał za wystarczający, a co czwarty używa go często do komunikowania się. Widoczne są różnice w opiniach na temat publikacji. Publikacje są zgoła innego rodzaju kanałem przekazu w stosunku do pozostałej reszty wyróżnionych kanałów. Przekaz komunikatów tą drogą zawiera w sobie treści istotne dla rozwoju wiedzy naukowej. Dzięki publikacjom pracownicy naukowcy komunikują swoje osiągnięcia i dają wyraz swoim zainteresowaniom naukowym. Dlatego też ten aspekt został zauważony wśród większości badanych pracowników z grupy samodzielnych dydaktyków. Osoby te korzystają z tego kanału dużo i wystarczająco dużo razy. Dzięki publikacjom pracownicy często komunikują z resztą społeczności uczelni o sprawach naukowo-dydaktycznych. W zdecydowanej większości respondentów z grupy młodszych i samodzielnych pracowników naukowo-dydaktycznych uważają, że poczta e-mail jest ważnym i prężnie działającym kanałem komunikacji. Duży odsetek respondentów z tych grup wskazuje też, że jest to wystarczający kanał, którym posługują się w trakcie swojej pracy. Natomiast stosunkowo mało korzystają z poczty e-mail pracownicy administracji ogólnouczelnianej.

6.1.4. Płaszczyzna zaufania do innych

Zaufanie jest pewnym sposobem zachowania się ludzi w grupie. Jest wiarą w określone działania ze strony innych. Często oznacza przekonanie się jednej strony do drugiej. W obszar zaufania wchodzi uczciwe zachowanie oraz chęć dobrego działania wobec innej osoby. W wyniku przeprowadzonych badań uzyskano informacje, że najmniej zaufania wykazuje administracja wydziałowa w stosunku do średniego i wyższego szczebla dydaktycznego oraz do wyższego szczebla administracyjnego (około 58%), jak i do średniego szczebla administracyjnego (50%). Podobnie wyniki przedstawiają się w grupie pracowników administracji ogólnouczelnianej. Ponad połowa badanych nie okazuje zbytniego zaufania do tych szczebli zarządzania. Niski poziom zaufania wykazują pracownicy z centrali wobec kolegów z innych działów i wydziałów (ok. 47%).

Połowa badanych z grupy młodszych pracowników dydaktycznych i 42 % badanych z grupy samodzielnych dydaktyków nie ma zaufania wobec wyższego szczebla administracyjnego. Równocześnie aż 45% badanych samodzielnych dydaktyków posiada wystarczające zaufanie do wyższego szczebla administracyjnego a co drugi badany z tej grupy wystarczająco ufa osobom zajmującym średni szczebel administracyjny.

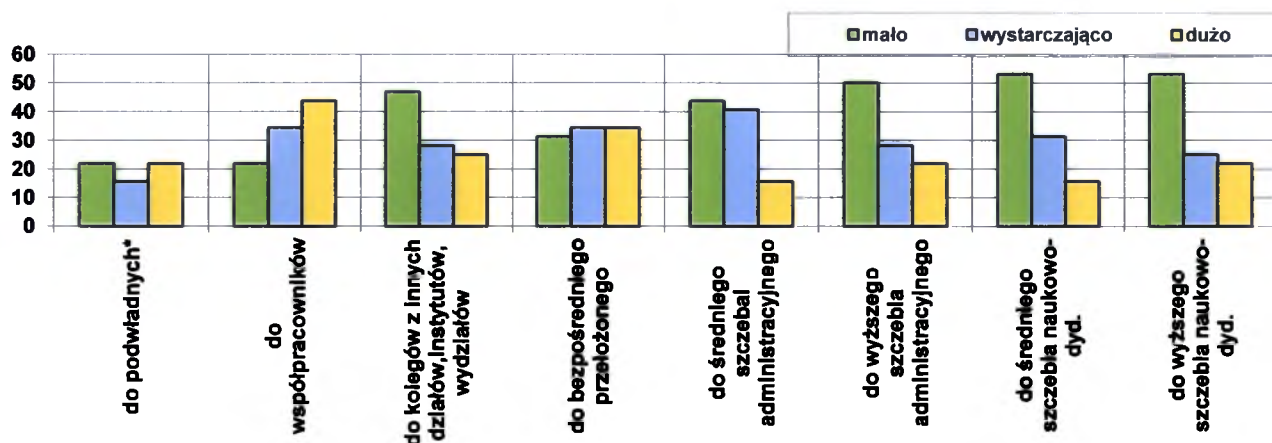
Wyk. 24: Zaufanie do innych wśród pracowników uczelni



*tabela nr 23

Źródło: Opracowanie własne (wyniki dotyczą wszystkich badanych osób)

Wyk. 25: Zaufanie do innych w grupie pracowników administracji ogólnouczelnianej

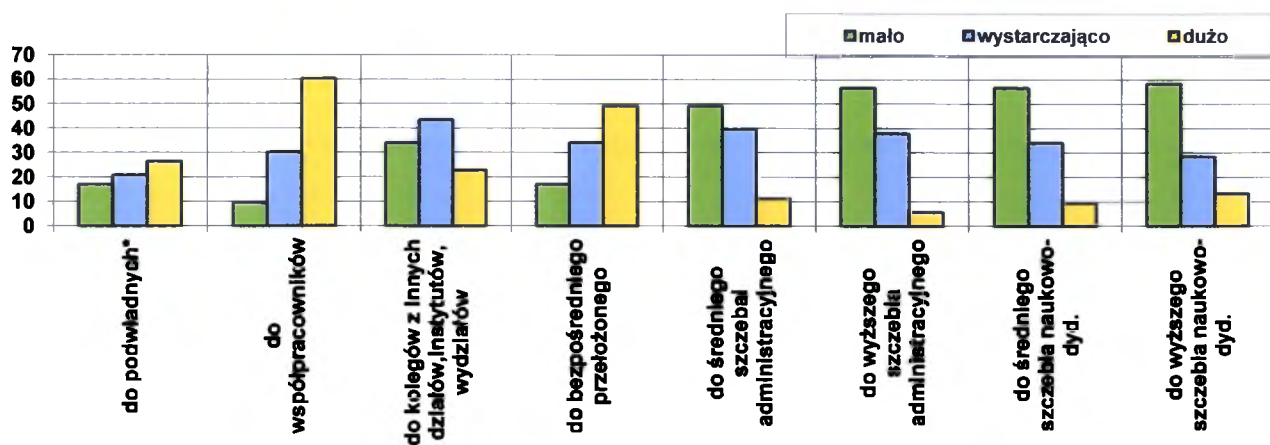


*tabela nr 23

Źródło: Opracowanie własne

Wystarczającym zaufaniem samodzielni dydaktycy darzą także: kolegów z innych działów, wydziałów i instytutów (52%), średni szczebel naukowo-dydaktyczny (55%) oraz wyższy szczebel dydaktyczny (42%). Należy zauważyć, że równocześnie wśród prawie połowy badanych z grupy samodzielnych dydaktyków dużym zaufaniem cieszy się wyższy szczebel dydaktyczny. Wystarczającym poziomem zaufania obdarza administracja wydziałowa (43%) i młodszy pracownicy naukowo-dydaktyczni (43%) kolegów z innych działów, wydziałów i instytutów. Młodszy dydaktycy wystarczająco ufają też średniemu szczeblowi administracyjnemu (ponad 44%), średniemu szczeblowi naukowo-dydaktycznemu (40%) oraz wyższemu szczeblowi administracyjnemu (41%).

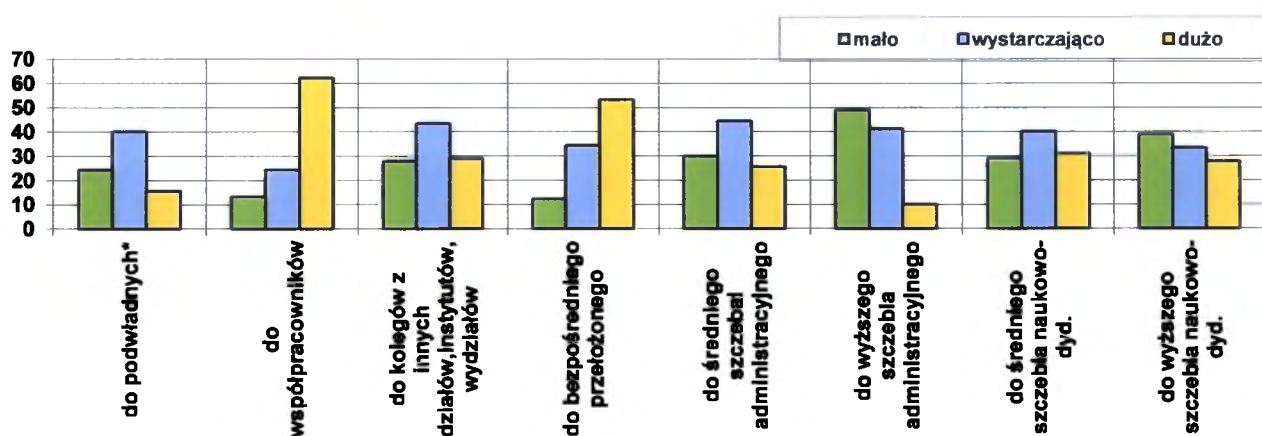
Wyk. 26: Zaufanie do innych w grupie pracowników administracji wydziałowej



*tabela nr 23

Źródło: Opracowanie własne

Wyk. 27: Zaufanie do innych w grupie młodszych pracowników naukowo-dydaktycznych

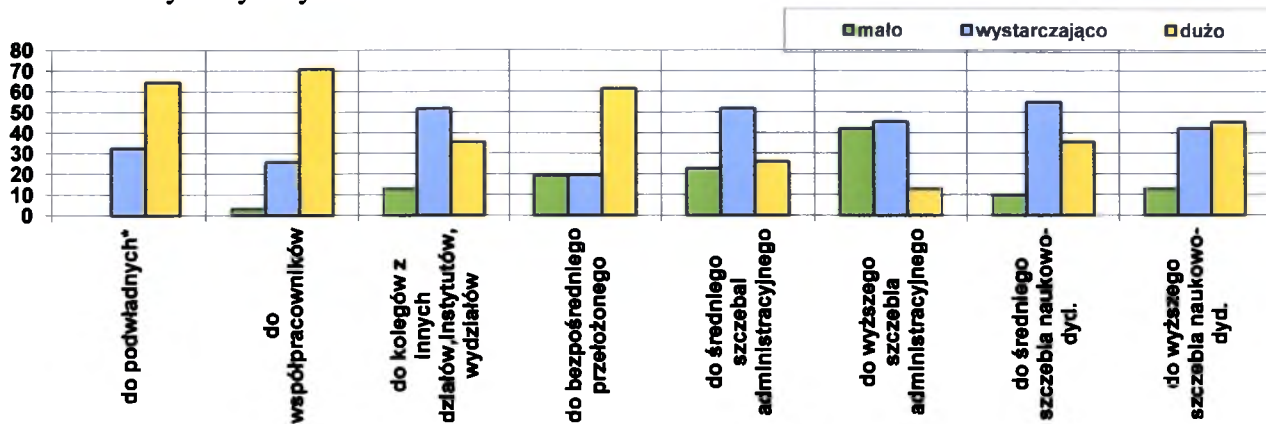


*tabela nr 23

Źródło: Opracowanie własne

Podobnie wygląda sytuacja wśród pracowników administracji wydziałowej. Wystarczającym zaufaniem darzą oni średni i wyższy szczebel administracyjny (około 40%) oraz średni szczebel naukowo-dydaktyczny (34%). Największym zaufaniem wśród badanych cieszą się współpracownicy. Ponad połowa badanych z grupy pracowników administracji wydziałowej, młodszych pracowników dydaktycznych oraz samodzielnych dydaktyków największym zaufaniem obdarzają współpracowników. Wśród 44% respondentów z grupy pracowników administracji ogólnouczelnianej panuje pogląd, iż mają oni zaufanie do współpracowników, jednocześnie co trzeci badany posiada wystarczające zaufanie do osób, z którymi pracuje.

Wyk. 28: Zaufanie do innych w grupie samodzielnych pracowników naukowo-dydaktycznych



*tabela nr 23

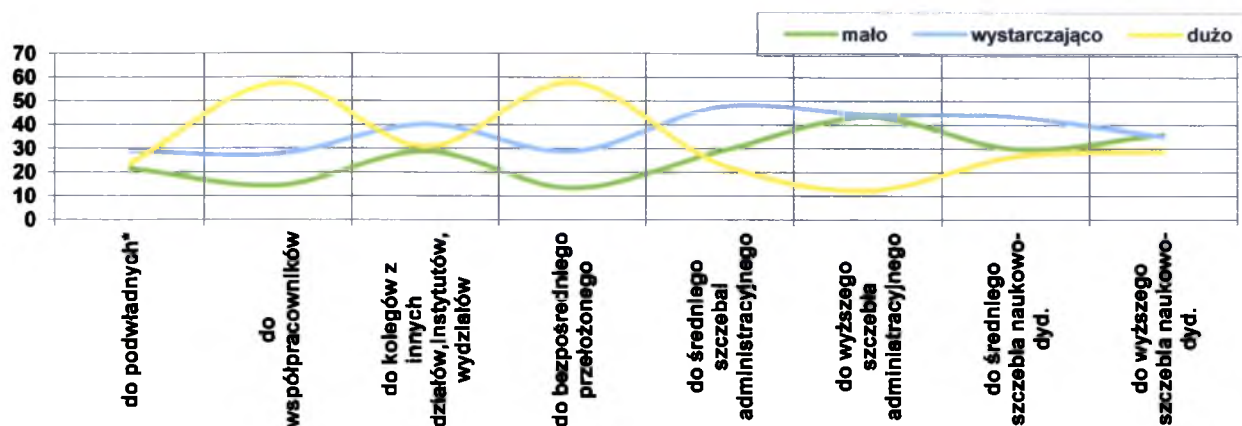
Źródło: Opracowanie własne

Interesujące wyniki uzyskano wśród pracowników centrali, aż w 41% ufają oni średniemu szczeblowi administracyjnemu i równocześnie aż 44% badanych tego zaufania nie posiada. Dużym zaufaniem ze strony pracowników administracji ogólnouczelnianej cieszy się bezpośredni przełożony. Samodzielni pracownicy naukowcy wysoko cenią zaufanie do podwładnych (65%) oraz do bezpośredniego przełożonego (61%). Podobnie w grupie młodszych pracowników dydaktycznych aż co drugi badany uważa bezpośredniego przełożonego za osobę zaufaną. Zaś prawie 40% badanych z grupy młodszych dydaktyków mało ufa osobom zajmującym wyższe szczeble naukowo-dydaktyczne. Badania wskazują, iż najmniej zaufania wykazują kobiety (43%) i mężczyźni (56%) w stosunku do wyższego szczebla administracyjnego. Dużym zaufaniem obdarzają współpracowników (60%). Największym zaufaniem kobiety i mężczyźni darzą bezpośredniego przełożonego. Kobiety wystarczająco ufają średniemu (47%) i wyższemu szczeblowi administracyjnemu (44%) oraz średniemu szczeblowi dydaktycznemu (43%). Wśród mężczyzn (44%) wystarczające zaufanie występuje w stosunku do kolegów z innych działów, instytutów i wydziałów.

Podsumowując należy zwrócić uwagę, że akcentowany jest wyraźnie dość obszerny brak zaufania ze strony pracowników administracji centralnej w obszarze funkcjonowania struktury uczelni. W drugiej kolejności pracownicy administracji wydziałowej przejawiają brak zaufania w stosunku do chociażby średniego i wyższego szczebla naukowego, czy administracyjnego. Samodzielni pracownicy naukowo-dydaktyczni określają, iż dużym zaufaniem obdarzają swoich podwładnych, współpracowników i przełożonych. Wystarczająco ufają też kolegom oraz osobom zajmującym szczeble administracyjne i dydaktyczne. Pracownicy należący do młodszych dydaktyków najmniejszym zaufaniem

obdarzają wyższy szczebel administracyjny, zaś wystarczająco ufają średniemu szczeblowi administracyjnemu i dydaktycznemu. Najsilniejszym zaufaniem w uczelni obdarzeni są współpracownicy i bezpośredni przełożeni.

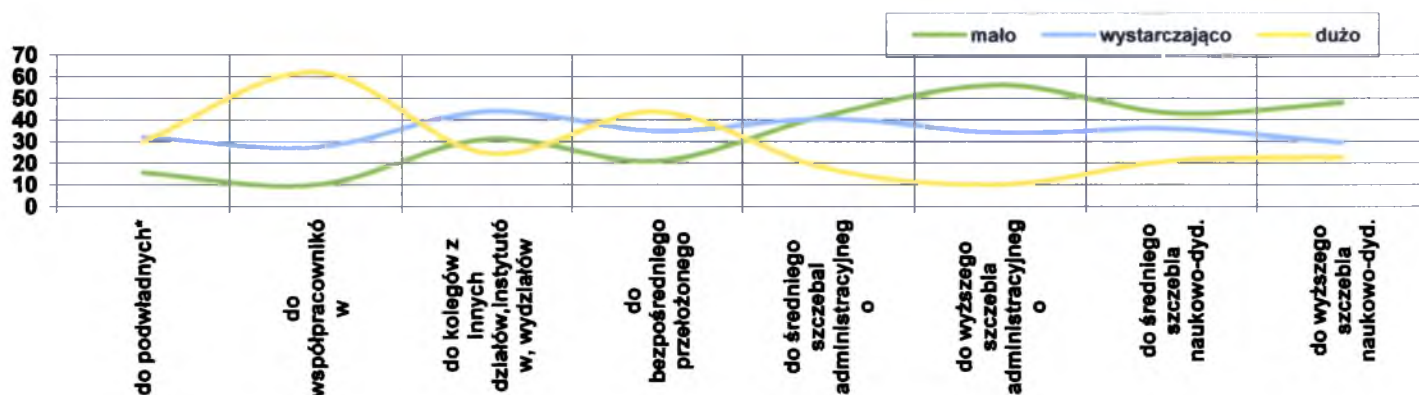
Wyk. 29: Zaufanie do innych w grupie kobiet



*tabela nr 23

Źródło: Opracowanie własne

Wyk. 30: Zaufanie do innych w grupie mężczyzn



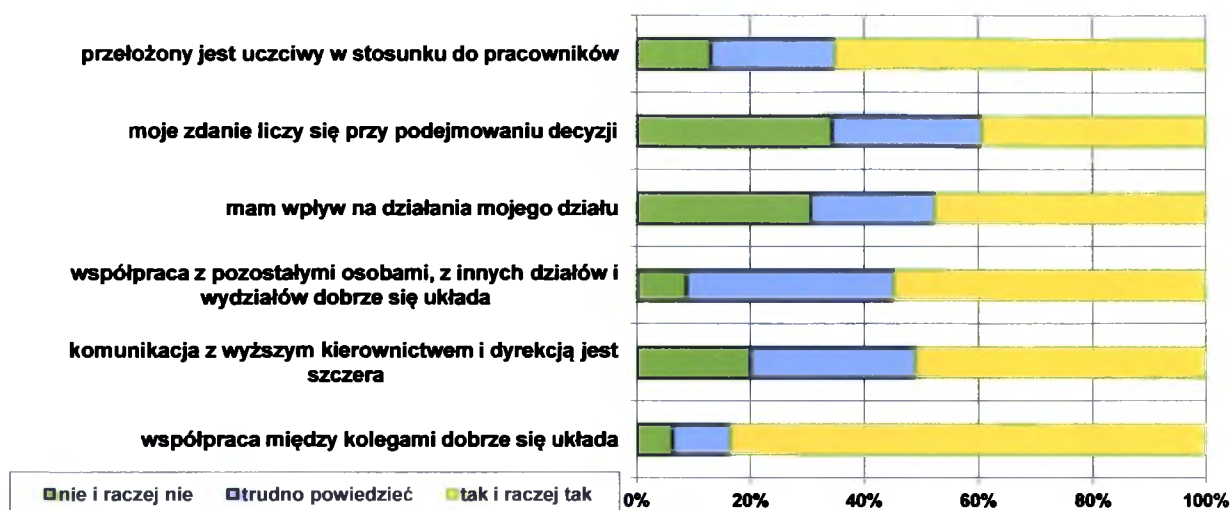
*tabela nr 23

Źródło: Opracowanie własne

6.1.5. Relacje komunikacyjne w uczelni

Przez **relacje komunikacyjne** w organizacji rozumie się wiele zachowań charakterystycznych dla funkcjonowania instytucji. Zachowania te są ściśle powiązane ze strukturą i hierarchią organizacyjną i określają charakter współpracy między poszczególnymi pozycjami w hierarchii. Relacje często określają siłę i zasięg komunikacji wśród pracowników.

Wyk. 31: Relacje komunikacyjne wśród pracowników uczelni



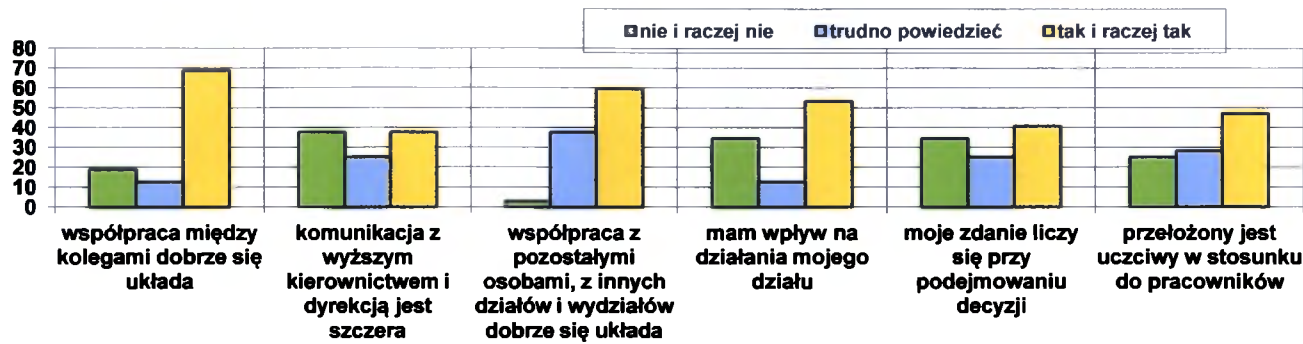
Źródło: Opracowanie własne (wyniki dotyczą wszystkich badanych osób)

Ciekawie przedstawiają się wyniki badań z zakresu relacji komunikacyjnych. Widać wyraźnie, że relacje układają się bardzo dobrze. Zwróćmy uwagę na punkt: „komunikacja z wyższym kierownictwem i dyrekcją jest szczerą”. Rzeczywiście połowa badanych to potwierdza, jednak reszta, tzn. 20% badanych jest zdania, że komunikacja jest zła a aż 30% z nich uważa, że trudno powiedzieć czy jest szczerą. Podobnie wygląda sytuacja z odpowiedziami na pytanie: „czy moje zdanie liczy się przy podejmowaniu decyzji”. Przeszło 34% badanych uważa, że ich zdanie nie liczy się, natomiast ponad 26% nie określa tego jednoznacznie. Współpraca z pozostałymi osobami, z innych działów i wydziałów, w ponad 40% badanych pracowników, raczej nie należy do zadawalających kontaktów. Około 10% z nich stwierdza, że relacje komunikacyjne między tymi osobami nie są zbyt dobre, a dla 36% badanych trudno jest powiedzieć, czy te relacje są dobre i szczerą.

W wyniku przeprowadzonych badań okazało się, że relacje komunikacyjne wśród pracowników są na ogół dobre. Najlepiej układa się współpraca między współpracownikami. Co drugi badany z grupy pracowników samodzielnych naukowo-dydaktycznych, pracowników administracji wydziałowej oraz młodszych pracowników naukowych potwierdza, że komunikacja z wyższym kierownictwem i dyrekcją jest szczerą. Natomiast dla pracowników administracji w rektoracie ten aspekt jest najsłabszym elementem relacji komunikacyjnych. Co trzeci przedstawiciel tej grupy potwierdza, że komunikacja z wyższym kierownictwem i dyrekcją jest szczerą, ale aż 38% badanych z grupy pracowników administracji ogólnouczelnianej wskazuje, że relacje z wyższym kierownictwem i dyrekcją są słabe. Najlepiej układa się współpraca z osobami z innych działów i wydziałów zarówno

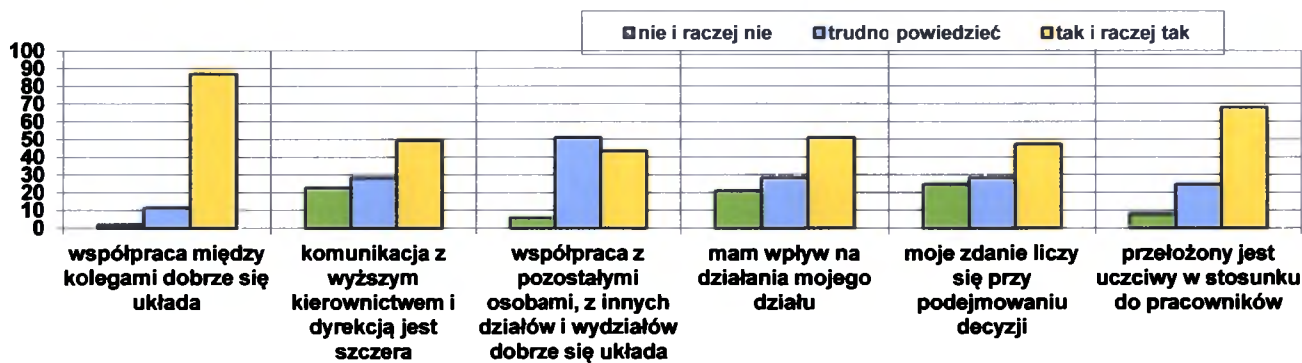
wśród samodzielnych naukowców (74%), jak i wśród pracowników administracji ogólnouczelnianej (60%) oraz młodszych pracowników naukowo-dydaktycznych (53%).

Wyk. 32: Relacje komunikacyjne w grupie pracowników administracji ogólnouczelnianej



Źródło: Opracowanie własne

Wyk. 33: Relacje komunikacyjne w grupie pracowników administracji wydziałowej

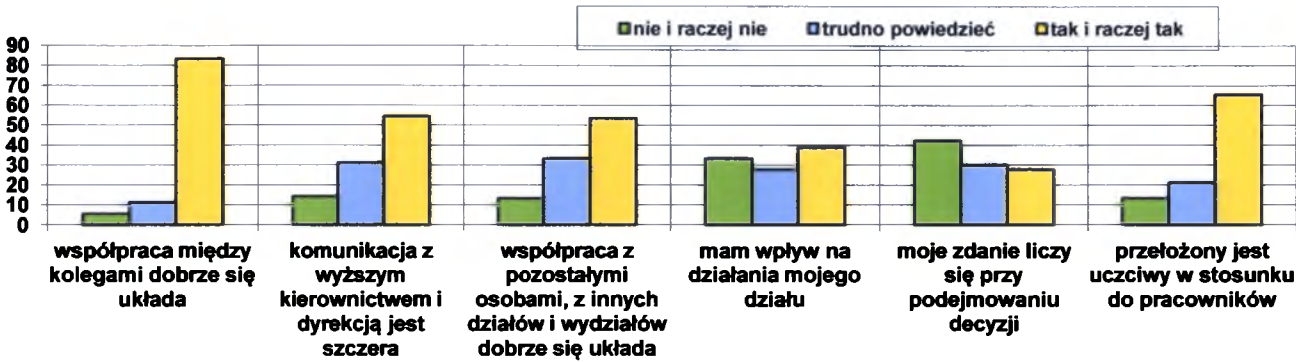


Źródło: Opracowanie własne

Pozytywna opinia o uczciwości przełożonego w stosunku do pracowników przekracza 77% badanych respondentów z grupy samodzielnych dydaktyków. Co drugi pracownik administracji wydziałowej nie jest przekonany, czy współpraca z osobami z innych działów, wydziałów i instytutów jest szczera. Natomiast 43% badanych z tej samej grupy pracowniczej ceni sobie wysoko współpracę z innymi działami i instytutami. Aspekt współpracy z innymi wysoko oceniają także pracownicy administracji w rektoracie (59%) i młodszy pracownicy dydaktyczni (53%). Powyżej 50% badanych z grup: administracji ogólnouczelnianej i wydziałowej oraz samodzielnych pracowników dydaktycznych, jest zdania, że mają oni wpływ na działania swego działu, instytutu czy wydziału. Tę opinię potwierdza jedynie 39 % młodszych pracowników dydaktycznych. Wśród grupy młodszych pracowników naukowo-

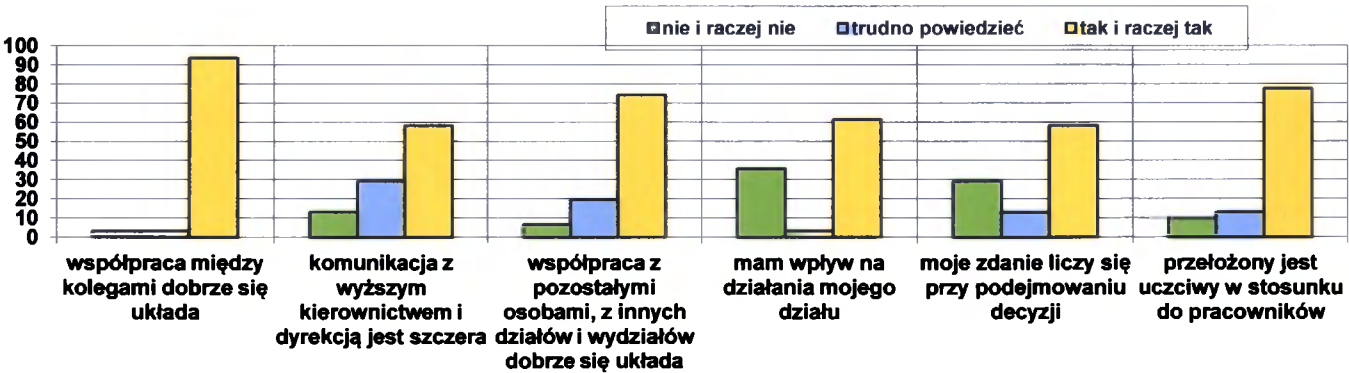
dydaktycznych równo układają się głosy w posiadaniu wpływu na działania własnego instytutu. Co trzeci badany uważa, że nie ma takiego wpływu, i co trzeci twierdzi, że ten wpływ odczuwa. Prawie połowa pracowników samodzielnych i pracowników administracji wydziałowej uważa, że ich zdanie liczy się przy podejmowaniu decyzji.

Wyk. 34: Relacje komunikacyjne w grupie młodszych pracowników naukowo-dydaktycznych



Źródło: Opracowanie własne

Wyk. 35: Relacje komunikacyjne w grupie samodzielnych pracowników naukowo-dydaktycznych



Źródło: Opracowanie własne

Pracownicy administracji wydziałowej i młodszy dydaktycy w większości potwierdzają, że przełożony jest uczciwy wobec pracowników. Znacznie mniej pracowników z administracji ogólnouczelnianej (47%) jest zdania, że przełożony jest uczciwy w stosunku do pracowników. Co trzeci pracownik centrali uważa komunikację z wyższym kierownictwem i dyrekcją za niezbyt szczerą a co czwarty nie ma zdania na ten temat. Co drugi pracownik administracji wydziałowej nie chce się wypowiadać, na temat współpracy z osobami z innych działów i wydziałów. Wśród 42% respondentów z grupy

młodszych pracowników dydaktycznych panuje przekonanie, że ich zdanie nie liczy się przy podejmowaniu ważnych decyzji, zaś co trzeci badany z tej grupy nie chce się wypowiadać.

Z poniższych wykresów wynika, że zarówno kobiety (83%), jak i mężczyźni (84%) odczuwają dobrą współpracę między kolegami. Wysoko oceniają też relacje w zakresie: przełożony a pracownik. Współpraca z pozostałymi osobami z innych działów i wydziałów jest również często wymieniana jako dobra.

Wyk. 36: Relacje komunikacyjne w grupie kobiet



Źródło: Opracowanie własne

Wyk. 37: Relacje komunikacyjne w grupie mężczyzn



Źródło: Opracowanie własne

Obszar relacji komunikacyjnych w uczelni jest zadowalający dla większości pracowników. Bardziej zróżnicowane odpowiedzi dotyczą: komunikacji z wyższym kierownictwem i dyrekcją oraz dotyczą odczuwalnego rozmiaru wpływu na działania własnego działu. Respondenci wysoko oceniają aspekt współpracy między kolegami oraz aspekt uczciwości przełożonych do podwładnych. Dobrze odczuwana jest także współpraca z osobami z innych działów i wydziałów.

Podsumowując, wyniki wskazują na to, iż w obszarze komunikowania się występują problemy. Najsilniej respondenci odczuwają dyskomfort w płaszczyznach: otrzymywania informacji, źródeł informacji oraz kanałów komunikacyjnych. Odpowiadając na pytanie badawcze: **jakie elementy systemu komunikowania się w uczelni związane**

są z występowaniem największej ilości problemów?, należy wskazać, że do zauważalnych problemów zalicza się brak informacji o warunkach i wynagrodzeniu za pracę, szczególnie w grupie pracowników administracyjnych uczelni. Wśród samodzielnych pracowników naukowych silny akcent badani położyli na brak informacji o stosunku własnej pracy do całości działań uczelni. Oznacza to, że pracownicy z tej grupy otrzymują za mało bądź w ogóle nie otrzymują informacji, w jaki sposób i na ile wykonywana przez nich praca wpływa na rozwój i działalność instytucji. Problemy w otrzymywaniu informacji akcentowane przez badanych świadczą o braku informacji o efektywności działań poszczególnych pracowników w relacji do uczelni jako całości. W kolejnej badanej płaszczyźnie dotyczącej źródeł informacji badani z wszystkich grup pracowników zatrudnionych na wydziałach wskazali, że najslabszym źródłem jest wyższy szczebel administracyjny uczelni. Natomiast dla pracowników administracji ogólnouczelnianej najslabszymi źródłami informacji są szczeble naukowo-dydaktyczne. Jest to dowód na słaby przepływ informacji między strukturą centralną uczelni a strukturami wydziałowymi. Powodem jest zapewne rozbudowana struktura organizacyjna uczelni wraz z jej wydziałami posiadającymi oddzielne struktury. W płaszczyźnie kanałów komunikacyjnych wszyscy badani pracownicy określili, że najslabszym kanałem porozumiewania się są spotkania i zebrania. Można wnioskować, że występuje brak bądź jest za mało takich spotkań, podczas których byłaby możliwa efektywna wymiana informacji między pracownikami. Ten kanał jest dość istotny dla wymiany informacji i ważnych wiadomości, zaś jego blokada stanowi barierę w sprawnym komunikowaniu się. W grupie pracowników administracji ogólnouczelnianej zwrócono uwagę, że słabym kanałem przepływu informacji jest także poczta e-mailowa. W dobie szybko rozwijających się nowoczesnych systemów komunikatorów internetowych poczta elektroniczna jest już właściwie przeżytkiem. Obecnie służy ona do szybkiego przekazywania informacji a w funkcjonowaniu organizacji jest jednym z ważniejszych elementów systemu komunikowania się. Można się domyślać, że w uczelni istnieją jeszcze takie miejsca, gdzie codzienna obsługa skrzynek mailowych nie jest popularna. Taki stan rzeczy jest kolejnym elementem, który nie służy komunikacji a wręcz jest barierą komunikacyjną.

Wymienione wyżej aspekty w funkcjonowaniu uczelni nie należą do elementów wspomagających system komunikowania się, lecz są przeszkodą dla sprawności tego systemu. Istotne elementy związane z otrzymywaniem informacji, czy relacjami komunikacyjnymi stanowią poważne bariery. Zapewne słaba kondycja poszczególnych źródeł informacji także nie najlepiej wpływa na sprawność systemu komunikowania się.

Tab. 23: Informacja o ilości osób, które wstrzymały się od udzielenia odpowiedzi na pytania dotyczące podwładnych

PYTANIE	GRUPA PRACOWNICZA	BRAK ODPOWIEDZI (%)
Informacje otrzymywane od podwładnych; zaufanie do podwładnych	administracja ogólnouczelniana	37,5
	administracja wydziałowa	30,2
	młodszy pracownicy naukowo-dydakt.	20,0
	samodzielni pracownicy naukowo-dydakt.	9,7

Źródło: Opracowanie własne

W tabeli nr 23 umieszczono informacje o osobach, które wstrzymały się od udzielenia odpowiedzi na pytanie dotyczące podwładnych. Należy zauważyć, iż nie wszyscy badani z poszczególnych grup zajmowali stanowiska kierownicze, dlatego też część z tych osób, która wstrzymała się od odpowiedzi nie posiada podwładnych, natomiast część wstrzymała się od odpowiedzi z innych przyczyn.

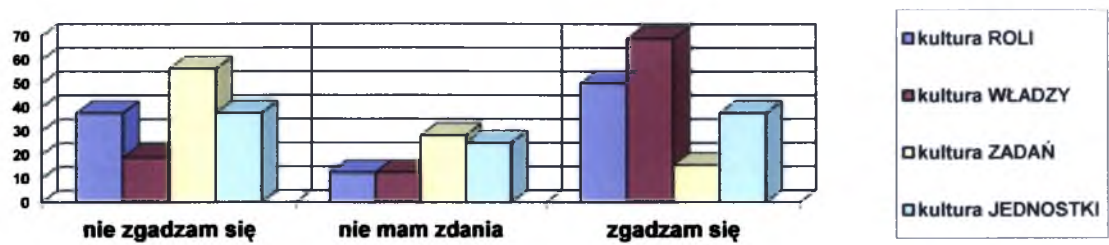
6.2. Kultura organizacyjna badanej instytucji

Przeprowadzone badania pozwoliły zidentyfikować odpowiedź na pytanie badawcze dotyczące typu kultury organizacyjnej charakterystycznej dla funkcjonowania poszczególnych grup pracowniczych. Przystępując do analizy wyników badań dotyczących kultury organizacyjnej uczelni na pierwszy plan wysuwa się obraz uwidaczniający jej wewnętrzny charakter. Z danych wynika, iż w uczelni nie występuje jeden typ kultury organizacyjnej. Kultura uczelni jest zatem zróżnicowana. Prowadzone badania obejmują pięć płaszczyzn funkcjonowania: zarządzanie, decyzje, kontakty interpersonalne, współpracę między pracownikami oraz konflikty.

Zarządzanie jest zestawem czynności obejmujących planowanie, podejmowanie decyzji, organizowanie, kierowanie ludźmi oraz kontrolowanie. Skierowane jest na zasoby organizacji, takie jak: ludzie i finanse oraz na zasoby rzeczowe i informacyjne. Do obszaru zarządzania należą czynności wykonywane z zamiarem sprawnego i skutecznego osiągania celów organizacyjnych. Do istotnych funkcji procesu zarządzania należy planowanie, ustalanie celów i programów działań, organizowanie struktury organizacyjnej, przewodzenie ludźmi i motywowanie do pracy oraz sprawowanie kontroli nad wszelkimi zasobami i sprawdzanie poprawności i skuteczności założonych działań. Poza tym zarządzanie polega na określaniu mierników i pomiarów efektywności. W każdej organizacji zarządzanie spełnia trzy zasadnicze role: społeczne, inaczej interpersonalne, informacyjne i decyzyjne. Do podstawowych elementów obszaru zarządzania zalicza się: finanse, eksploatację, zasoby ludzkie, menedżerów administracyjnych i inne wyspecjalizowane stanowiska menedżerskie. Z badań wynika, iż w płaszczyźnie zarządzania uczelnią dominuje kultura władzy. Zarówno

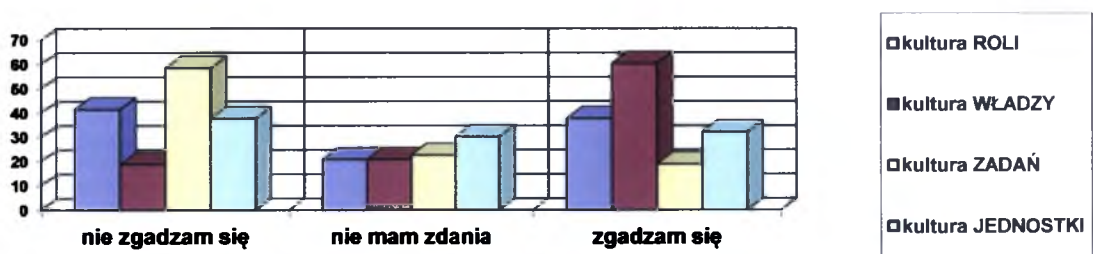
wśród pracowników administracji ogólnouczelnianej, jak i w grupach pracowników administracji wydziałowej i młodszych pracowników naukowo-dydaktycznych (około 69%) dominują cechy kultury władzy.

Wyk. 38: Płaszczyzna zarządzania w grupie pracowników administracji ogólnouczelnianej



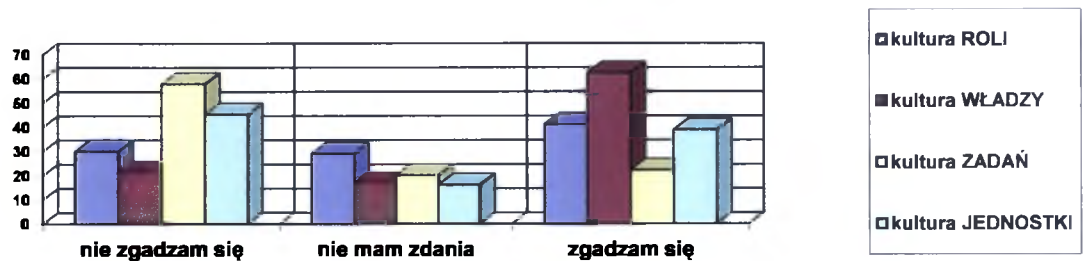
Źródło: Opracowanie własne

Wyk. 39: Płaszczyzna zarządzania w grupie pracowników administracji wydziałowej



Źródło: Opracowanie własne

Wyk. 40: Płaszczyzna zarządzania w grupie młodszych pracowników naukowo-dydaktycznych



Źródło: Opracowanie własne

Wyk. 41: Płaszczyzna zarządzania w grupie samodzielnych pracowników naukowo-dydaktycznych

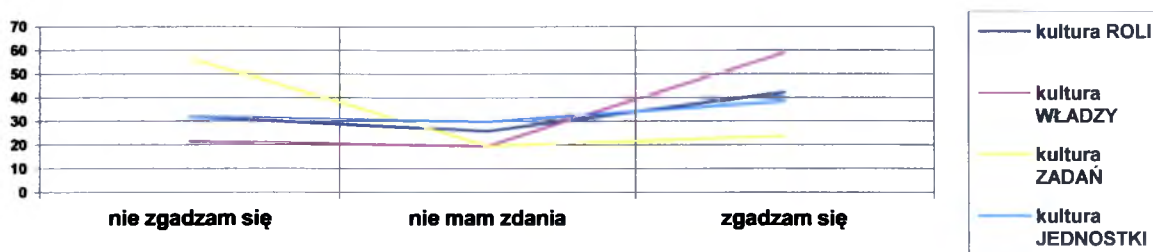


Źródło: Opracowanie własne

Inaczej wygląda płaszczyzna zarządzania wśród samodzielnych pracowników naukowo-dydaktycznych, wśród 45% badanych dominuje kultura jednostki. W grupie samodzielnych pracowników naukowych zdania są podzielone, co do charakteru kultury funkcjonującej w płaszczyźnie zarządzania. Jednocześnie około 42% uważa, że w badanym obszarze panuje kultura roli i tyle samo badanych uważa, że panuje tam kultura władzy. Nieco mniej samodzielnych dydaktyków (39%) zakłada, że panuje w tym obszarze kultura zadań. W pozostałych grupach silnie zaznacza się również kultura roli. Co drugi pracownik administracji ogólnouczelnianej potwierdza ten wynik. Natomiast 41% młodszych pracowników naukowych zauważa elementy kultury roli. Tak więc, w płaszczyźnie zarządzania dominuje więcej niż jeden typ kultury organizacyjnej. Zdecydowanie przeważa typ kultury władzy a na drugim miejscu pojawia się kultura roli i jednostki. Ten ostatni typ jest silniej akcentowany wśród samodzielnych pracowników naukowych, niż wśród pozostałych grup pracowniczych. Wśród samodzielnych pracowników naukowych panuje zróżnicowany pogląd na kulturę organizacyjną w obszarze zarządzania uczelnią. Co drugi pracownik administracji ogólnouczelnianej, wydziałowej oraz młodszy pracownik naukowy nie zgadza się, że w obszarze zarządzania uczelnią panuje kultura zadań. Wysoki odsetek respondentów z grupy samodzielnych pracowników naukowo-dydaktycznych wskazuje jednocześnie, że zarówno kultura władzy, jednostki i zadań nie charakteryzuje obszaru zarządzania.

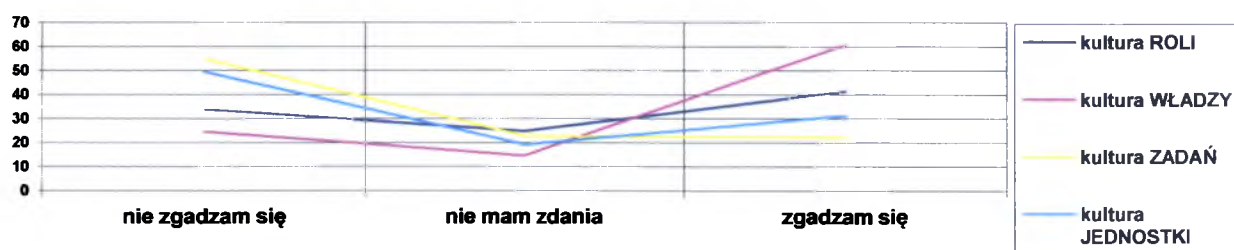
Analiza wyników z podziałem na płeć nie wykazuje zróżnicowania. Zarówno kobiety, jak i mężczyźni uważają, iż w płaszczyźnie zarządzania uczelnią dominuje kultura władzy (około 60% badanych). Wśród 40% respondentów dominuje przekonanie, że obok kultury władzy silnie daje się odczuć kultura roli oraz kultura jednostki. Co drugi badany mężczyzna i co druga badana kobieta deklaruje, że kultura zadań nie występuje w badanej płaszczyźnie.

Wyk. 42: Płaszczyzna zarządzania w grupie kobiet



Źródło: Opracowanie własne

Wyk. 43: Płaszczyzna zarządzania w grupie mężczyzn

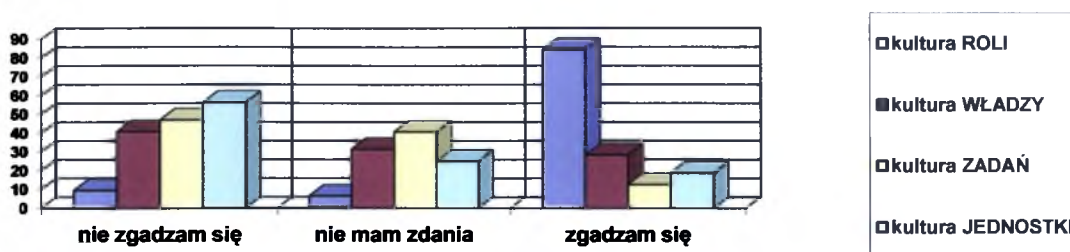


Źródło: Opracowanie własne

Podejmowanie decyzji w organizacji to proces, którego celem jest zbieranie i przetwarzanie informacji dotyczących przyszłych działań. Decyzje są jedną z funkcji zarządzania i stanowią świadomy wybór wariantu działania. Podstawowymi mechanizmami podejmowania decyzji w organizacji są: zasady, procedury, praktyki stosowane w podejmowaniu decyzji. Ważną rolę w procesie odgrywa osoba zwana decydem. Osoba ta uczestniczy w podejmowaniu decyzji i to ona jest obarczona odpowiedzialnością za podjęte decyzje. Na podejmowanie decyzji wpływają określone czynniki. Do najważniejszych zalicza się: sytuację problemową, podmiot czyli decydenta, przynajmniej dwa warianty działania. W szerszym znaczeniu podejmowanie decyzji jest złożonym procesem, składającym się z: rejestracji i oceny informacji, identyfikacji problemu, zastosowania przyjętego kryterium wyboru oraz określenia i wydania decyzji. W znaczeniu węższym podejmowanie decyzji jest tylko etapem procesu decyzyjnego. W tym ujęciu oznacza świadomy wybór jednego z wielu wariantów rozwiązania problemu dokonany przez decydenta.

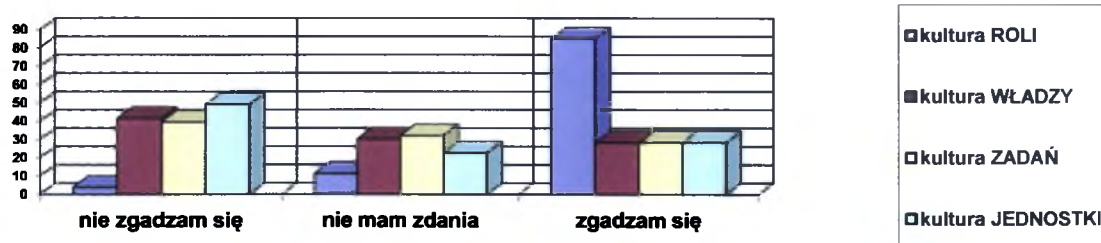
We wszystkich grupach pracowniczych większość badanych wskazuje, iż w płaszczyźnie decyzji dominuje kultura roli. Ponad 80 % badanych z trzech grup pracowniczych: administracja ogólnouczelniana, wydziałowa i samodzielni pracownicy naukowo-dydaktyczni potwierdza dominację tej kultury, oraz 76% badanych z grupy młodszych pracowników naukowych twierdzi, że dominuje kultura roli. Pozostałe typy kultur zdecydowanie mniej charakteryzują tę płaszczyznę funkcjonowania uczelni.

Wyk. 44: Płaszczyzna podejmowania decyzji w grupie pracowników administracji ogólnouczelnianej



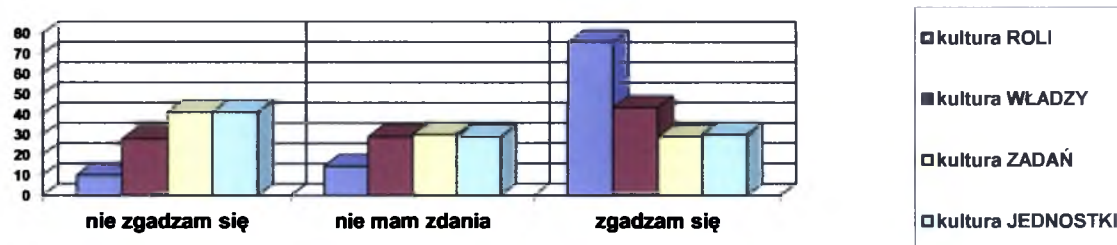
Źródło: Opracowanie własne

Wyk. 45: Płaszczyzna podejmowania decyzji w grupie pracowników administracji wydziałowej



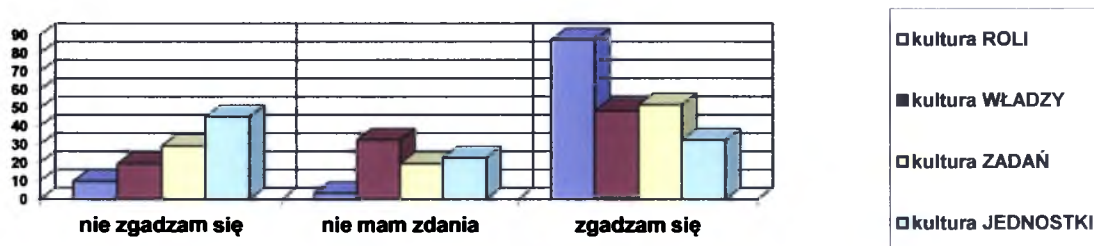
Źródło: Opracowanie własne

Wyk. 46: Płaszczyzna podejmowania decyzji w grupie młodszych pracowników naukowo-dydaktycznych



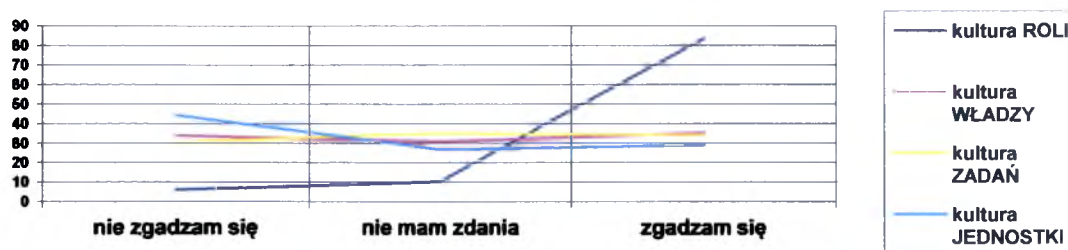
Źródło: Opracowanie własne

Wyk. 47: Płaszczyzna podejmowania decyzji w grupie samodzielnych pracowników naukowo-dydaktycznych



Źródło: Opracowanie własne

Wyk. 48: Płaszczyzna podejmowania decyzji w grupie kobiet

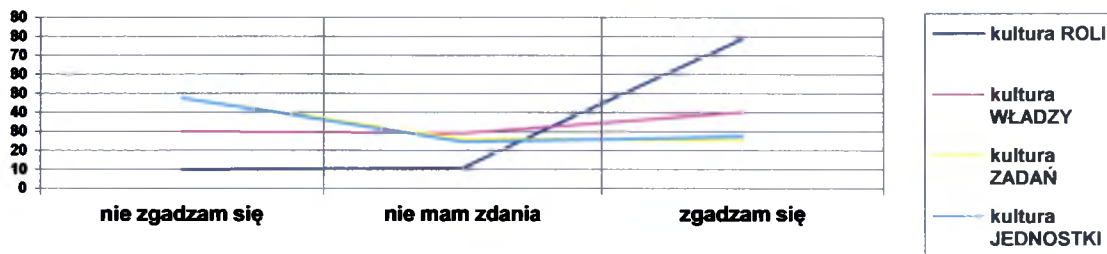


Źródło: Opracowanie własne

Zwrócić należy jednak uwagę, że ponad 44% badanych z grupy młodszych pracowników dydaktycznych i ponad 48% badanych z grupy samodzielnych pracowników dydaktycznych jest przekonana, co do widocznych cech kultury władzy występujących

podczas podejmowania decyzji. Około 52% badanych samodzielnych naukowców uważa, że sposób podejmowania decyzji w uczelni jest zbliżony do cech, jakie posiada kultura zadań. Wśród wszystkich badanych przeważa pogląd, że w płaszczyźnie decyzji niewidoczne są cechy kultury jednostki.

Wyk. 49: Płaszczyzna podejmowania decyzji w grupie mężczyzn



Źródło: Opracowanie własne

Podział na płeć nie wykazuje dużej różnicy. Zdecydowanie dominuje, zarówno wśród badanych kobiet, jak i badanych mężczyzn kultura roli. Płaszczyzna podejmowania decyzji, w przeciwieństwie do płaszczyzny zarządzania, uwidacznia dominację raczej jednej kultury.

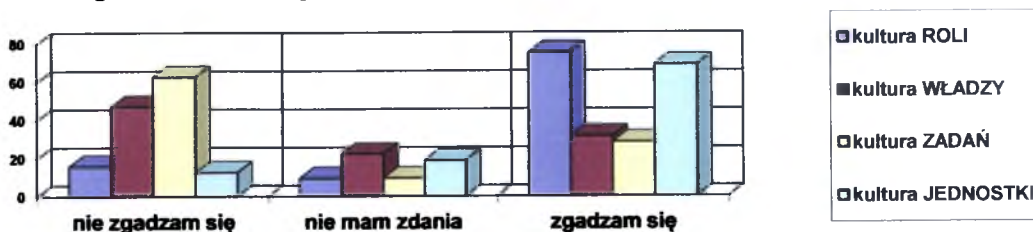
Kontakty (relacje) interpersonalne związane są ściśle z pojęciem kompetencji społecznych i są to stosunki społeczne zachodzące między ludźmi. Jest to sposób wyrażania uczuć i postaw między partnerami interakcji. Każdy kontakt interpersonalny, to relacja koncentrująca się na wzajemnych stosunkach uczestników. Kontakty mogą dotyczyć pozytywnych lub negatywnych powiązań. Wyrazem relacji interpersonalnej mogą być: agresja, wrogość, atrakcyjność interpersonalna, miłość, intymność, obojętność, nienawiść, konflikt, dystans emocjonalny, zwrócenie uwagi, przemoc, manipulacja, kontrolowanie, lekceważenie, itp. Kontakty interpersonalne oparte są na komunikacji, która polega na wymianie informacji między jej uczestnikami. Komunikacja jest zatem procesem zachodzącym nieustannie. Komunikować człowiek może: postawą ciała, mimiką, gestem i słowem, przekazując określoną informację. Istnienie komunikacji opiera się na trzech ogniwach: nadawcy, odbiorcy i kodzie. Kontakty interpersonalne są wyrazem współżycia człowieka w grupie społecznej. W obrębie danej struktury można wyróżnić kilka cech charakterystycznych kontaktów między ludźmi. Mówimy o kontaktach rzeczowych i osobowych. Pierwsze powstają podczas współpracy przy wykonywaniu określonych zadań i wymagają dokonywania podziału czynności i funkcji oraz ustalenia odpowiedzialności poszczególnych członków za wykonywane zadania. Drugie, osobowe powstają na płaszczyźnie osobistych więzi i kontaktów emocjonalnych. Należą do nich relacje koleżeńskie i przyjacielskie. Charakter kontaktów interpersonalnych w organizacji może być wyrazem pewnych przyjętych norm zachowań i obowiązujących procedur. Kontakty

interpersonalne mogą być też napiętnowane cechami osobowościowymi członków danej organizacji, ale także charakter kontaktów zależy od typu i rodzaju wykonywanych zadań czy założonych przez organizację celów.

Z przeprowadzonych badań wynika, że kontakty interpersonalne w uczelni obfitują w elementy kultury roli. Około 70% badanych pracowników administracji wydziałowej i młodszych pracowników naukowo-dydaktycznych oraz 75% pracowników z administracji ogólnouczelnianej potwierdza dominację cech kultury roli w kontaktach interpersonalnych. Podobny pogląd reprezentuje 61% samodzielnych pracowników naukowych. W 69% pracownicy administracji ogólnouczelnianej twierdzą, że oprócz silnych cech kultury roli w kontaktach interpersonalnych widoczne są także cechy składające się na kulturę jednostki. Prawie 55% respondentów z grupy samodzielnych pracowników naukowo-dydaktycznych jest podobnego zdania. W pozostałych grupach pracowniczych na widoczne cechy kultury jednostki w relacjach interpersonalnych zwraca uwagę prawie co drugi badany. Badania wskazują, że w kontaktach interpersonalnych występują też pewne cechy kultury władzy. Potwierdza to około 47% pracowników administracji wydziałowej. Nie mniej jednak, w kontaktach interpersonalnych panujących w uczelni przewagę ma kultura roli. Równocześnie dość silnie zaznaczają się cechy innych orientacji. Tak więc, kontakty interpersonalne cechuje widoczny stopień zróżnicowania. Wśród wszystkich badanych grup pojawia się opinia, że w relacjach między członkami instytucji nie występują cechy kultury zadań. Ponad 62% badanych z grupy pracowników administracji ogólnouczelnianej i co drugi badany z pozostałych grup nie odczuwa istnienia cech charakteryzujących kulturę zadań w relacjach pracowniczych.

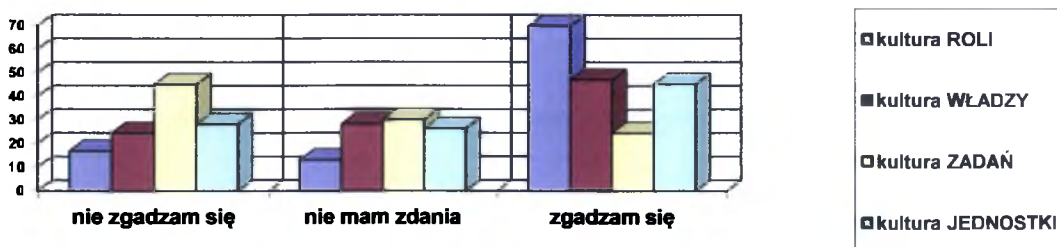
W zdecydowanej przewadze wynik badań nad kontaktami interpersonalnymi z podziałem na płeć również wskazują na istnienie cech kultury roli. Przeszło 75% badanych mężczyzn i ponad 61% badanych kobiet potwierdza silną dominację tej kultury. Co drugi mężczyzna mocno akcentuje kulturę jednostki. Wśród 42% kobiet zwraca się uwagę na pewne cechy kultury jednostki w obszarze kontaktów interpersonalnych.

Wyk. 50: Płaszczyzna kontaktów interpersonalnych w grupie pracowników administracji ogólnouczelnianej



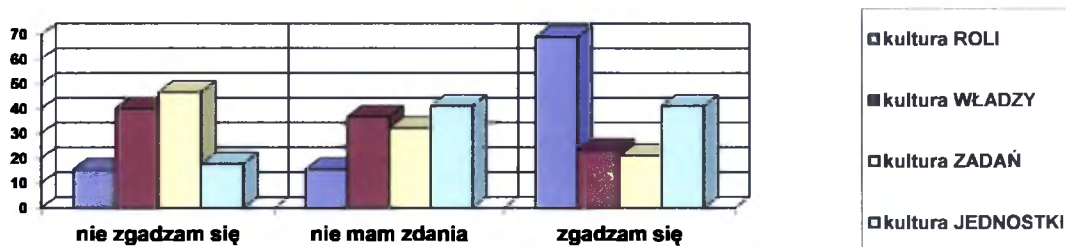
Źródło: Opracowanie własne

Wyk. 51: Płaszczyzna kontaktów interpersonalnych w grupie pracowników administracji wydziałowej



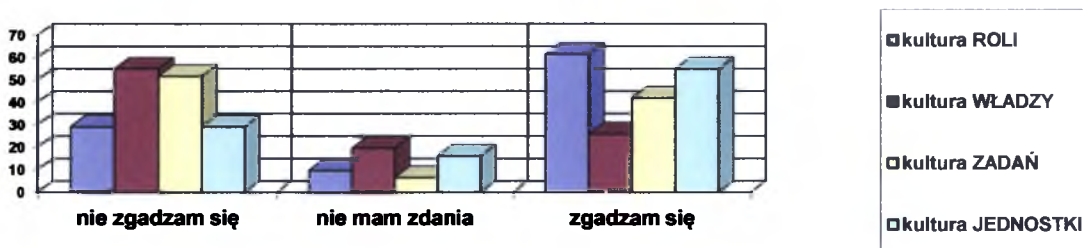
Źródło: Opracowanie własne

Wyk. 52: Płaszczyzna kontaktów interpersonalnych w grupie młodszych pracowników naukowych



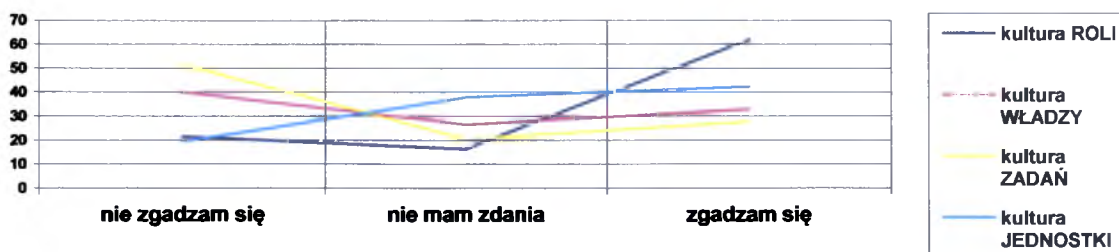
Źródło: Opracowanie własne

Wyk. 53: Płaszczyzna kontaktów interpersonalnych w grupie samodzielnych pracowników naukowych



Źródło: Opracowanie własne

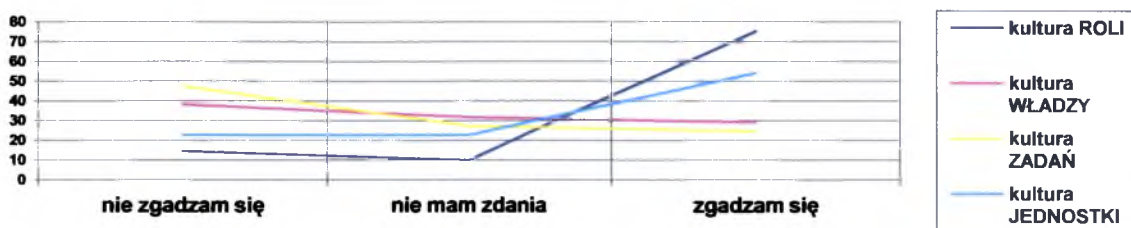
Wyk. 54: Płaszczyzna kontaktów interpersonalnych w grupie kobiet



Źródło: Opracowanie własne

Płaszczyzna kontaktów interpersonalnych charakteryzuje się silnymi cechami kultury roli przeplatany, z mniejszym nasileniem z elementami kultury jednostki. Pozostałe typy orientacji kulturowych w relacjach interpersonalnych uzyskują nie więcej niż 30% głosów wśród wszystkich badanych grup.

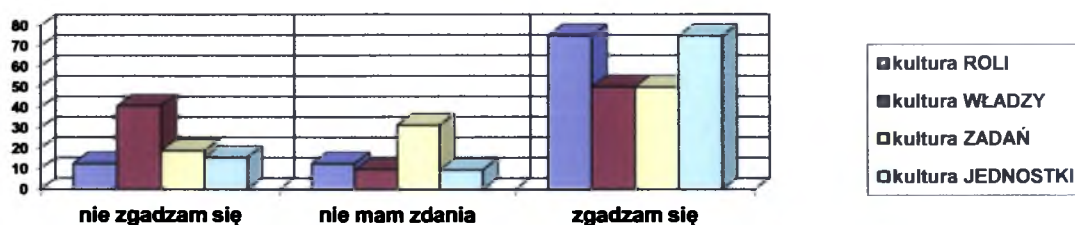
Wyk. 55: Płaszczyzna kontaktów interpersonalnych w grupie mężczyzn



Źródło: Opracowanie własne

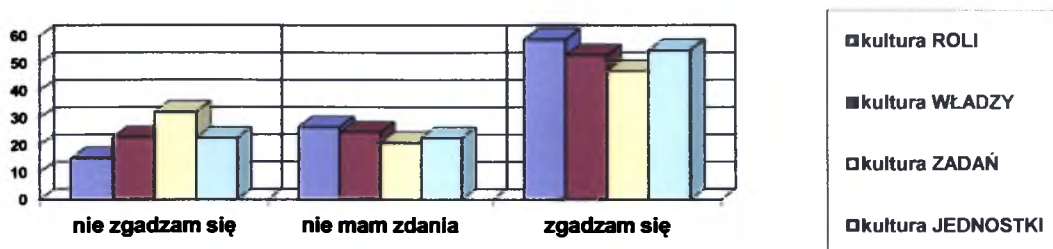
Ważnym aspektem związanym z budowaniem pozytywnych i efektywnych relacji wśród pracowników organizacji okazuje się być dobra **współpraca**. Wiąże się ona nie tylko z większą wydajnością pracy, lojalnością wobec firmy ale przede wszystkim z zadowoleniem samych pracowników. Warunki dobrej współpracy zapewniane przez organizację stanowią istotną wartość, poza warunkami wynagrodzenia, czy warunkami środowiska pracy. Wartość jaką daje dobrze układająca się współpraca to, oprócz pozytywnych relacji również zacieśnianie więzi między pracownikami. Jednym zdaniem współpraca daje pracownikom satysfakcję z pracy na danym stanowisku w określonej firmie. Współpracę między pracownikami można interpretować na trzy sposoby, przez analizę makro-, mezo- i mikrostruktury organizacyjnej. Pierwszy sposób dotyczy całej organizacji, drugi odbywa się na poziomie działów, wybranych grup pracowniczych czy też jakiś wyodrębnionych, kluczowych procesów przebiegających w organizacji. Trzeci poziom to analiza współpracy wśród pracowników. Taka analiza wymaga głębszego wejścia w kontakty pracownicze.

Wyk. 56: Płaszczyzna współpracy w grupie pracowników administracji ogólnouczelnianej



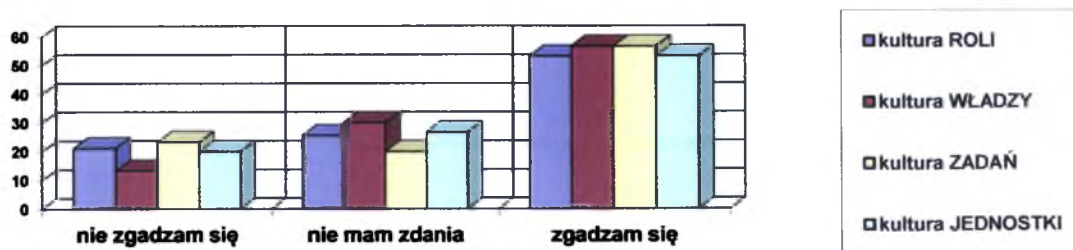
Źródło: Opracowanie własne

Wyk. 57: Płaszczyzna współpracy w grupie pracowników administracji wydziałowej



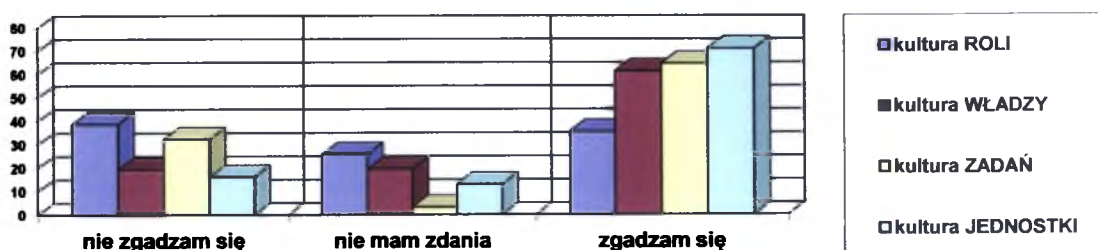
Źródło: Opracowanie własne

Wyk. 58: Płaszczyzna współpracy w grupie młodszych pracowników naukowych



Źródło: Opracowanie własne

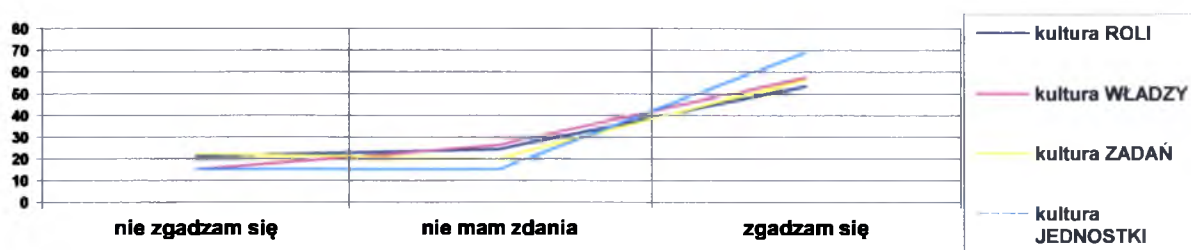
Wyk. 59: Płaszczyzna współpracy w grupie samodzielnych pracowników naukowych



Źródło: Opracowanie własne

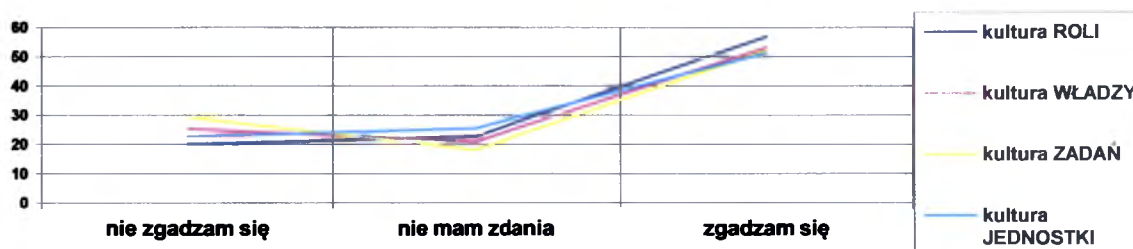
Współpraca w uczelni okazuje się być bardzo zróżnicowana. W tej płaszczyźnie odczuwalne są wszystkie typy orientacji kulturowych. W zależności od grup pracowniczych dany typ kultury jest mniej lub bardziej odczuwalny. W grupie pracowników administracji ogólnouczelnianej dominują dwie orientacje. Około 75% badanych z tej grupy wskazuje na istnienie kultury roli. Podobna ilość osób odczuwa, że współpraca oscyluje w orientacji na kulturę jednostki. Co drugi badany z grupy pracowników administracji z centrali silnie odczuwa cechy kultury władzy i zadań. Około 59% pracowników administracji wydziałowej twierdzi, że kultura roli przeważa w obszarze współpracy, ale także co drugi badany z tej grupy jest zdania, że kultura jednostki i kultura władzy silnie odciska swoje cechy na współpracy wśród pracowników. Blisko połowa badanych z tej grupy twierdzi, że kultura zadań ujawnia się w omawianej płaszczyźnie. W grupie młodszych pracowników naukowo-dydaktycznych około 57% respondentów odczuwa w płaszczyźnie współpracy dominację dwóch orientacji kulturowych: kultury władzy i kultury zadań. Jednocześnie co drugi badany wskazuje na cechy kultury roli i jednostki. Grupa samodzielnych pracowników naukowych zdecydowanie akcentuje kulturę jednostki. Około 71% z tej grupy jest takiego zdania. Ponad 60% badanych dostrzega w płaszczyźnie współpracy cechy kultury zadań i władzy. Elementy kultury roli są mniej zauważalne przez samodzielnych pracowników naukowych, stanowią tylko 36% badanych. Płaszczyzna współpracy jest więc mocno zróżnicowana.

Wyk. 60: Płaszczyzna współpracy w grupie kobiet



Źródło: Opracowanie własne

Wyk. 61: Płaszczyzna współpracy w grupie mężczyzn



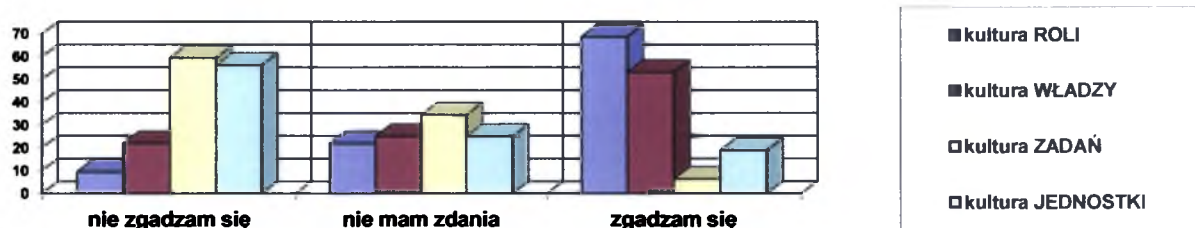
Źródło: Opracowanie własne

Wśród badanych kobiet płaszczyzna współpracy najsilniej cechują elementy kultury jednostki. Aż 69% kobiet potwierdza istnienie kultury jednostki a około 58% uważa, że cechy kultury władzy i kultury zadań także znacząco dają się odczuć w tej płaszczyźnie. Cechy kultury roli odczuwalne są dla 54% badanych kobiet. W grupie mężczyzn najsilniej akcentowana jest kultura roli. Wśród 57% mężczyzn istnieje pogląd, że współpracę w uczelni cechuje orientacja na kulturę roli. Pozostałe orientacje równie silnie zaznaczają swoją obecność. Ponad 50% mężczyzn uważa, że elementy kultury władzy, zadań i jednostki są silnie powiązane ze współpracą pomiędzy uczestnikami organizacji. Generalnie współpracę w uczelni cechuje różnicowanie kulturowe.

Konflikt w organizacji jest procesem przebiegającym między stronami, w którym jedna ze stron podejmuje świadome wysiłki zmierzające do udaremnienia dążeń, celów drugiej strony. Polega on na blokowaniu osiągnięcia przez drugą stronę celów lub blokowaniu działań w jej interesie. W kontaktach międzyludzkich, również tych mających miejsce na terenie organizacji, występują różnice w postawach, wartościach, priorytetach, stylach życia i percepcji. Te różnice stają się podstawą konfliktów. Konflikt to nic innego, jak relacja między dwiema zależnymi od siebie osobami żywiącymi wobec siebie uczucia wrogości i obwiniającymi się za zaistniały stan rzeczy. W organizacji konflikt oznacza spór dwóch lub więcej członków albo grup, wynikający z konieczności dzielenia się zasobami albo pracami. Przyczyną może być także zajmowanie oddzielnych pozycji przez dwie strony czy też posiadanie różnych celów, wartości lub spostrzeżeń. Konflikt może wywoływać pozytywne

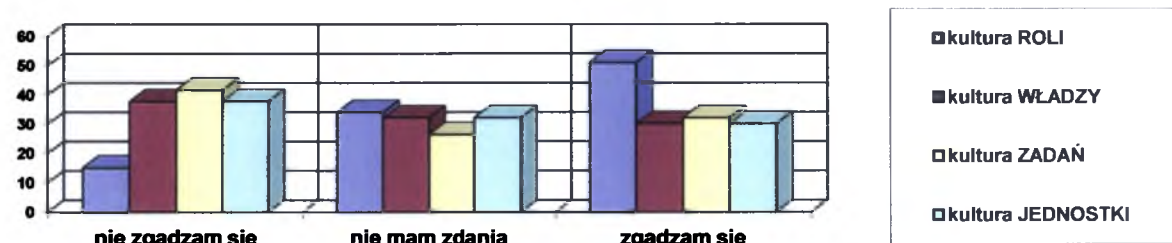
bądź negatywne skutki. Do pozytywnych należą: wzrost motywacji, innowacyjności, rozwój organizacji, przyrost wiedzy, wzrost zaufania, poczucie sprawiedliwości. Negatywne konsekwencje wzmagają przede wszystkim stres, negatywne emocje, zagrożenie istotnych interesów. Konflikty mogą prowadzić do mądrych rozwiązań lub tragicznych skutków. Wszystko zależy od sposobu zarządzania tą sytuacją. Wyróżnia się co najmniej trzy typy konfliktów: na tle podziałów, na tle sprawowania władzy i na tle koordynacji, i na ich bazie wyróżnia się kilka rodzajów konfliktów: relacji, danych, interesów, strukturalny czy konflikt wartości. Do najczęstszych przyczyn konfliktów należą: niejasny zakres obowiązków, zły obieg informacji, nieadekwatne style kierowania, niedokładne instrukcje i rozkład pracy, brak planowania strategicznego i operacyjnego oraz reorganizacja organizacji.

Wyk. 62: Płaszczyzna konfliktów w grupie pracowników administracji ogólnouczelnianej



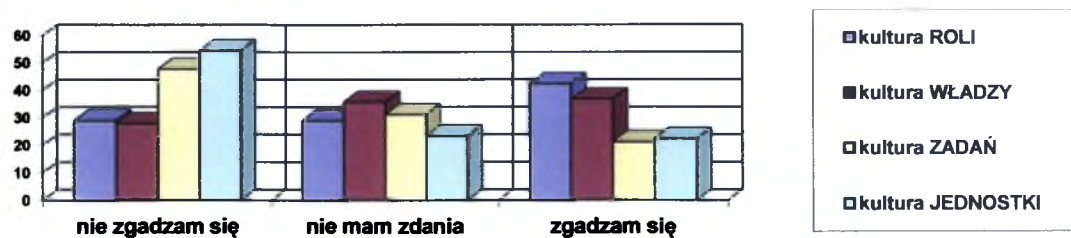
Źródło: Opracowanie własne

Wyk. 63: Płaszczyzna konfliktów w grupie pracowników administracji wydziałowej



Źródło: Opracowanie własne

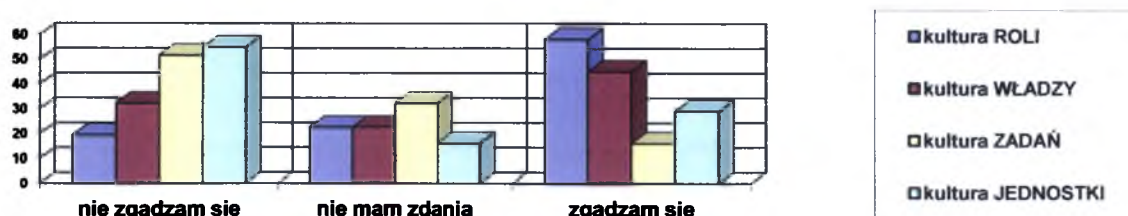
Wyk. 64: Płaszczyzna konfliktów w grupie młodszych pracowników naukowych



Źródło: Opracowanie własne

Płaszczyzna konfliktów w uczelni okazuje się być wyraźnie podzielona na dwie dominujące orientacje kulturowe. Kultura roli i władzy silnie zaznacza się w opinii wszystkich badanych grup pracowniczych. Nie mniej jednak najsilniej dominuje kultura roli.

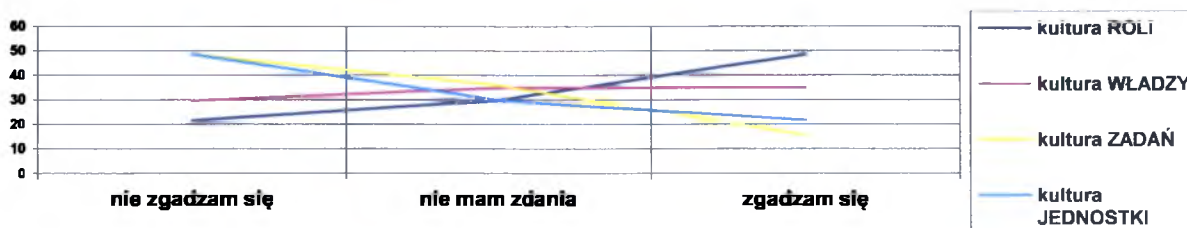
Wyk. 65: Płaszczyzna konfliktów w grupie samodzielnych pracowników naukowych



Źródło: Opracowanie własne

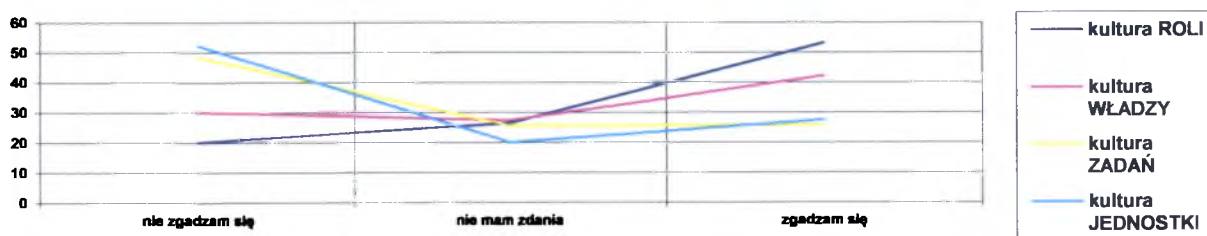
Około 69% badanych z grupy pracowników administracji ogólnouczelnianej odczuwa, że cechy konfliktów są ściśle związane z charakterem orientacji na rolę, ale także ponad 53% badanych wskazuje na cechy kultury władzy. Pozostałe orientacje kulturowe bardzo słabo zaznaczają się w badanym obszarze i nie przekraczają 20% badanych w grupie administracji ogólnouczelnianej. Około 60% badanych z tej grupy nie zgadza się z występowaniem cech kultury zadań i jednostki. Wśród pracowników administracji wydziałowej również dominuje pogląd, że kultura roli zaznacza najsilniej swoje cechy w obszarze konfliktów, takiego zdania jest co drugi badany. Pozostałe typy kultur są słabo akcentowane przez badanych pracowników z tej grupy. Jedynie co trzeci badany zauważa pewne właściwości kultury władzy, zadań i jednostki. W grupie młodszych pracowników naukowo-dydaktycznych kultura roli i władzy dominuje w obszarze konfliktów. Tylko 42% badanych zauważa kulturę roli. Kulturę władzy dostrzega jedynie 37% badanych. W grupie samodzielnych pracowników naukowo-dydaktycznych zdecydowaną przewagę w płaszczyźnie konfliktów wykazuje kultura roli. Twierdzi tak około 58% badanych, zaś 45% zgadza się, że wiele cech kultury władzy przejawiają konflikty w uczelni. W tej grupie, podobnie jak w poprzedniej co drugi badany nie zgadza się, że w płaszczyźnie konfliktów uwidaczniają się cechy orientacji na zadania i na jednostkę. Jedynie co trzeci samodzielny pracownik naukowo-dydaktyczny odczuwa w płaszczyźnie konfliktów cechy kultury jednostki.

Wyk. 66: Płaszczyzna konfliktów w grupie kobiet



Źródło: Opracowanie własne

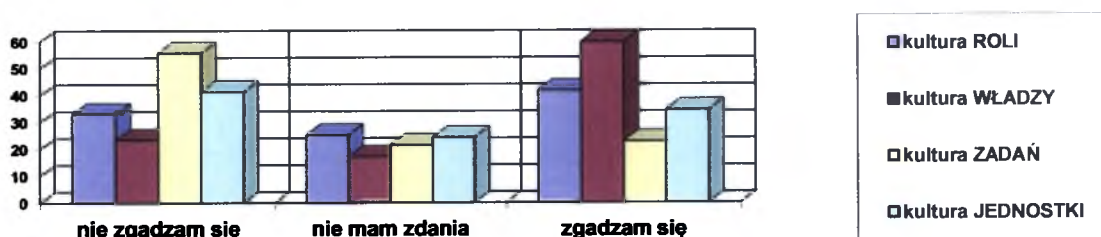
Wyk. 67: Płaszczyzna konfliktów w grupie mężczyzn



Źródło: Opracowanie własne

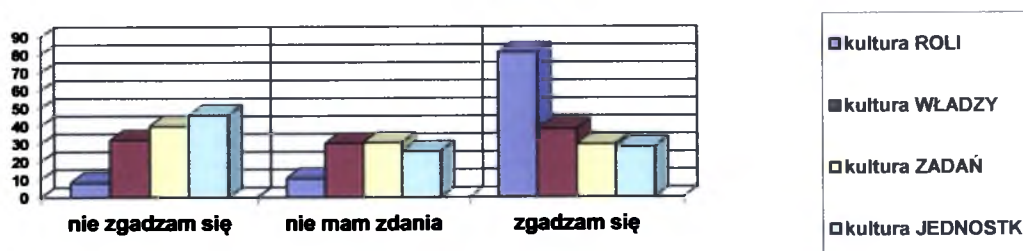
Wyniki badań z podziałem na płeć respondentów nie wykazują większych różnicowań. Zarówno wśród kobiet, jak i mężczyzn kultura roli jest silnie dostrzegana w obszarze konfliktów. W grupie kobiet jest to 48% badanych a w grupie mężczyzn około 53%. Na drugim miejscu uwidacznia się kultura władzy. Wśród 35% kobiet oraz wśród 42% mężczyzn zauważalna jest orientacja na władzę.

Wyk. 68: Płaszczyzna zarządzania w uczelni



Źródło: Opracowanie własne

Wyk. 69: Płaszczyzna podejmowania decyzji w uczelni

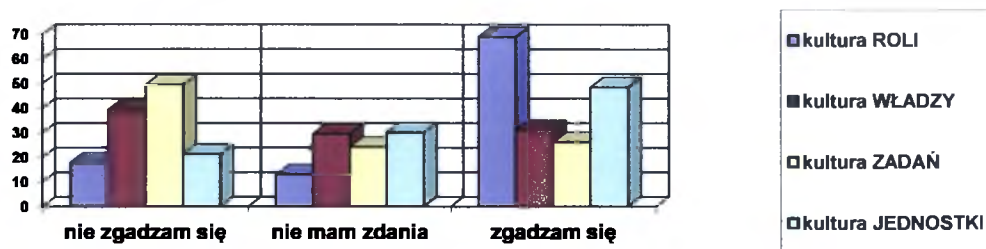


Źródło: Opracowanie własne

W płaszczyźnie konfliktów, w każdej z grup zdecydowanie dominuje kultura roli. Ostatecznie nie da się zaprzeczyć, że cechy kultury władzy także dają się odczuć w opiniach badanych. Silne cechy tych dwóch kultur przeciwważają się z elementami kultury jednostki i kultury zadań. Zdecydowany procent badanych z wszystkich grup pracowniczych jest zdania, że właściwości składające się na kulturę jednostki i zadań nie znamionują konfliktów w uczelni. Kultura organizacyjna badanej instytucji determinowana jest przez cechy

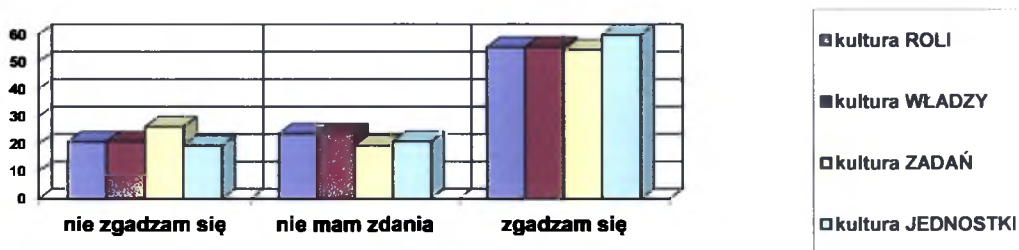
co najmniej dwóch orientacji kulturowych. Bardzo silnie oddziałuje kultura władzy oraz kultura roli. W określonych obszarach działań nacisk na profil kulturowy jest różny.

Wyk. 70: Płaszczyzna kontaktów interpersonalnych w uczelni



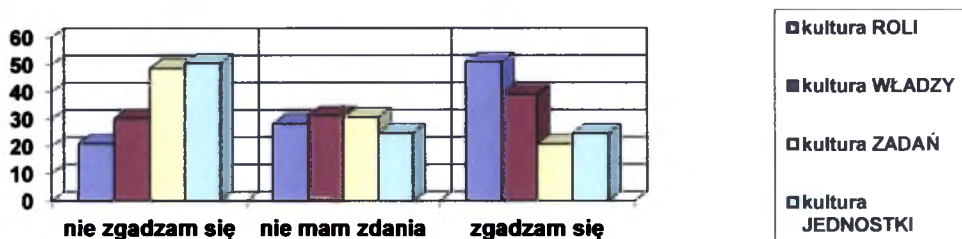
Źródło: Opracowanie własne

Wyk. 71: Płaszczyzna współpracy uczelni



Źródło: Opracowanie własne

Wyk. 72: Płaszczyzna konfliktów w uczelni



Źródło: Opracowanie własne

Płaszczyzna zarządzania determinowana jest w większości przez kulturę władzy. W płaszczyźnie decyzji, kontaktów interpersonalnych oraz konfliktów zdecydowaną przewagę ma orientacja na zadania. Charakterystyczne cechy posiada płaszczyzna współpracy. Pomiedzy poszczególnymi pracownikami współpraca nabiera zróżnicowanych właściwości. Najwyraźniej uwidaczniają się wartości i cechy swobodnej i innowacyjnej kultury jednostki. Równocześnie z silną orientacją na jednostkę dość mocno pracownicy odczuwają obecność pozostałych orientacji kulturowych. Tak więc, pragmatyzm, który cechuje kulturę zadań, biurokracja uwidaczniająca się ostro w orientacji na kulturę władzy

oraz zachowawczość będąca elementem kultury roli, dają się zauważyć w obszarze współpracy.

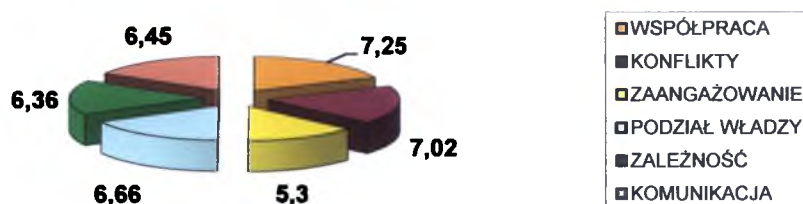
Średnia obliczona w odniesieniu do wyników badań kultury wśród badanych z grupy pracowników administracji ogólnouczelnianej wykazała, że płaszczyzny: współpracy, konfliktu i zaangażowania charakteryzują się silniejszą orientacją na zadania, zaś płaszczyzny: stosunek do władzy, zależność i komunikacja funkcjonują w orientacji skierowanej na hierarchię.

Wyk. 73: Charakterystyka kultury w opinii pracowników administracji ogólnouczelnianej



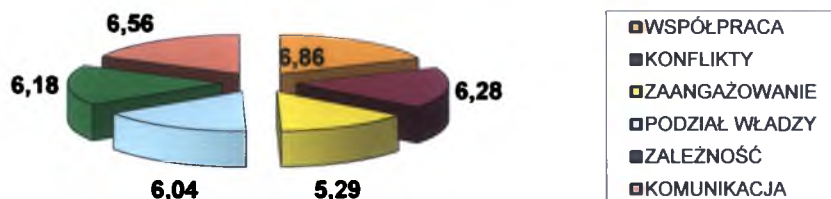
Źródło: Opracowanie własne

Wyk. 74: Charakterystyka kultury w opinii pracowników administracji wydziałowej



Źródło: Opracowanie własne

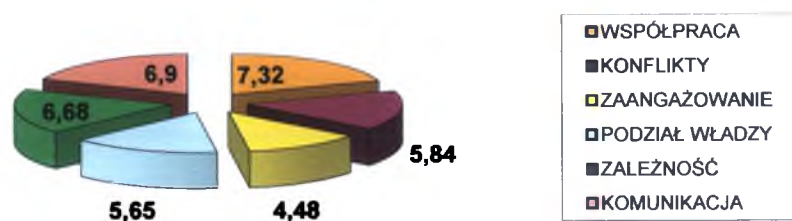
Wyk. 75: Charakterystyka kultury w opinii młodszych pracowników naukowych



Źródło: Opracowanie własne

Pracownicy administracji wydziałowej silnie akcentują orientację na zadania w aspekcie współpracy i konfliktów. Płaszczyzna zaangażowania w pracę wśród tej grupy pracowników jest zorientowana na ludzi. W grupie pracowników administracji wydziałowej mocniej uwidaczniają się cechy orientacji na egalitaryzm w płaszczyznach: stosunku do władzy, zależności oraz komunikacji.

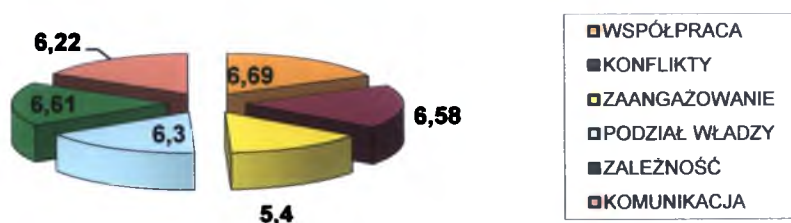
Wyk. 76: Charakterystyka kultury w opinii samodzielnych pracowników naukowych



Źródło: Opracowanie własne

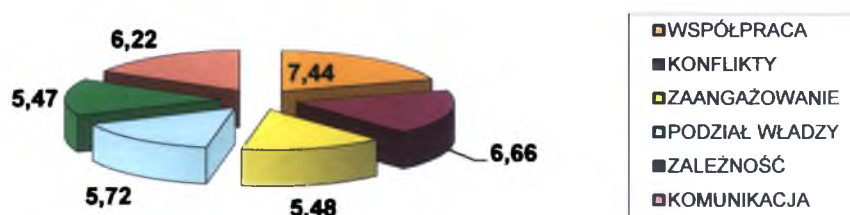
W grupie młodszych pracowników naukowo-dydaktycznych średnia silniej koncentruje się w stronę orientacji na zadania w obszarze współpracy i konfliktów. W płaszczyźnie zaangażowania średnia określa koncentrację na ludzi. Średnia powyżej sześciu widoczna jest w stosunku do władzy, w aspekcie zależności od przełożonego oraz w komunikacji. Wśród samodzielnych pracowników naukowych obszar współpracy dość mocno nastawiony jest na orientację na zadania. Dla samodzielnych pracowników naukowo-dydaktycznych obszar konfliktów i zaangażowania sytuuje się bardziej po stronie orientacji na ludzi. W tej grupie zarówno zależność od przełożonego, jak i komunikacja znajduje się po stronie orientacji na egalitaryzm. Natomiast stosunek do władzy samodzielnicy pracownicy naukowi określają jako orientację na hierarchię. Zaangażowanie w pracę dla nich znajduje się raczej po stronie orientacji na ludzi. Średnia odnosząca się do podziału na płęć uwiadcza, że zarówno kobiety, jak i mężczyźni w obszarze współpracy i konfliktów skłaniają się ku orientacji na zadania. W aspekcie zaangażowania w pracę obydwie grupy badanych stawiają na orientację na ludzi. Po stronie orientacji na egalitaryzm kobiety i mężczyźni umieścili aspekt komunikacji. Wśród badanych kobiet stosunek do władzy nieznacznie przechodzi na stronę orientacji na egalitaryzm, natomiast podział władzy w opinii badanych mężczyzn raczej znajduje się po stronie orientacji na hierarchię. Podobnie wygląda sytuacja z aspektem zależności w zarządzaniu. Kobiety wskazują, że cechy zależności bardziej przypominają orientację na egalitaryzm, a mężczyźni uważają, że ten aspekt przypomina raczej orientację na hierarchię.

Wyk. 77: Charakterystyka kultury w opinii kobiet



Źródło: Opracowanie własne

Wyk. 78: Charakterystyka kultury w opinii mężczyzn



Źródło: Opracowanie własne

Podsumowując, wyniki uzyskane z badań nad obszarem kultury organizacyjnej uczelni wykazują, że najwięcej problemów w komunikacji może wynikać z różnorodności występowania typów kultur w poszczególnych grupach pracowniczych. Odpowiadając na pytanie badawcze, **jakie typy kultury są charakterystyczne dla poszczególnych grup pracowniczych, w funkcjonowaniu uczelni**, należy stwierdzić, że jest to uzależnione od badanej płaszczyzny obszaru. W zarządzaniu dominuje kultura władzy, w płaszczyźnie decyzji i kontaktów interpersonalnych widoczna jest kultura roli, natomiast płaszczyznę współpracy cechuje różnorodność typów kultur. Największe zróżnicowanie w poszczególnych grupach pracowniczych jest widoczne w płaszczyźnie współpracy, konfliktów i relacji komunikacyjnych. Współpracę cechuje u wszystkich grup kultura jednostki i władzy. Zarówno jeden, jak i drugi typ kultury wykazuje się orientacją na osobę i władzę. Równie silnie w tej płaszczyźnie dominuje kultura roli wśród pracowników administracyjnych oraz kultura zadań w grupie samodzielnych pracowników naukowo-dydaktycznych. Kultura roli cechuje się orientacją na zadania i hierarchię. W uczelni można także zauważyć pewne elementy tych orientacji. Płaszczyzna konfliktów jest zróżnicowana występowaniem silnej kultury roli u pracowników administracji ogólnouczelnianej oraz samodzielnych pracowników naukowych. Widoczna jest tutaj także kultura władzy, którą najsilniej odczuwają znów pracownicy administracji rektoratu i samodzielni naukowcy. W Kontaktach interpersonalnych dominują dwie kultury roli i jednostki wśród wszystkich badanych. W grupie pracowników administracji wydziałowej odczuwane są również cechy kultury władzy a u pracowników samodzielnych widoczne są elementy kultury zadań. W funkcjonowaniu uczelni istnieje powszechne i aktywne uczestnictwo i zaangażowanie w realizowane zadania, relacje międzypracownicze są środkiem do celu a powoływanie zespołów zadaniowych jest tylko na określony czas. Panująca w hierarchicznej strukturze biurokracja silnie ustala podział pracy i określa role z równoczesną kontrolą formalną. Zachowanie, podejmowanie decyzji czy relacje komunikacyjne zawsze są zgodne z przepisami i określonymi zasadami. Wszystko to stabilizuje ogromnie rozbudowany system uczelni. Charakterystyczne w zachowaniu są z jednej strony zastraszanie a z drugiej

dobrodusznosc. Relacje są dość bliskie, występują bezpośrednie stosunki, jednocześnie z widoczną hierarchią. Powyższe wnioski wskazują na zróżnicowanie obszaru kultury w poszczególnych jej płaszczyznach. Różnorodność kultur widocznych w funkcjonowaniu uczelni jest wyrazem odmiennych orientacji preferowanych przez poszczególne grupy pracownicze. Jest to kolejny element, który przyczynia się do powstawania problemów w komunikacji. Szczególne znaczenia ma fakt, iż różnorodność jest określona przez podział zatrudnionych pracowników na odmienne grupy zawodowe różniące się formą i sposobem świadczenia pracy oraz realizowanymi zadaniami.

6.3. Zróżnicowanie wymiarów klimatu organizacyjnego w badanych grupach pracowniczych

W niniejszym rozdziale starano się udzielić odpowiedzi na pytanie: jaki rodzaj klimatu organizacyjnego dominuje w poszczególnych grupach pracowniczych. We wszystkich grupach podstawowe parametry ukazujące rozkład wyników w zakresie postaw wobec panującego klimatu organizacyjnego przedstawiają się następująco.

Tab. 24: Odchylenie standardowe w poszczególnych grupach pracowniczych w obszarze klimatu organizacyjnego

ODCHYLENIE STANDARDOWE W POSZCZEGÓLNYCH GRUPACH PRACOWNICZYCH	KONFORMIZM	ODPOWIEDZI ALNOŚĆ	WYMAGANIA	NAGRODY	ZORGANIZOW ANIE	POCZUCIE CIEPŁA I POPARCIA	KIEROWANIE
ADMINISTRACJA OGÓLNOUCZELNIANA	3,192	3,771	3,565	3,201	3,605	3,350	3,259
ADMINISTRACJA WYDZIAŁOWA	2,521	3,432	2,672	2,921	2,633	2,780	2,560
MŁODSI NAUKOWO –DYDAKTYCZNI	3,309	2,918	3,089	2,449	2,683	2,748	2,670
SAMODZIELNI NAUKOWO – DYDAKTYCZNI	3,863	3,366	2,898	2,535	3,273	3,001	3,287

Źródło: Opracowanie własne

Według wielu autorów **klimat organizacyjny** jest zbiorem subiektywnie postrzeganych przez pracowników instytucji cech. Cechy te stanowią względnie trwałe skutki funkcjonowania instytucji, kształtujące motywów zachowań pracowników. Poszczególne wymiary klimatu organizacyjnego pozwalają na określenie zasadniczych motywatorów potrzeb człowieka kształtujących atmosferę w pracy. W badaniach użyto siedmiu wymiarów klimatu organizacyjnego i założono, iż kształtowanie się określonego klimatu zależy od występowania następujących potrzeb: władzy, afiliacji, bezpieczeństwa i osiągnięć.

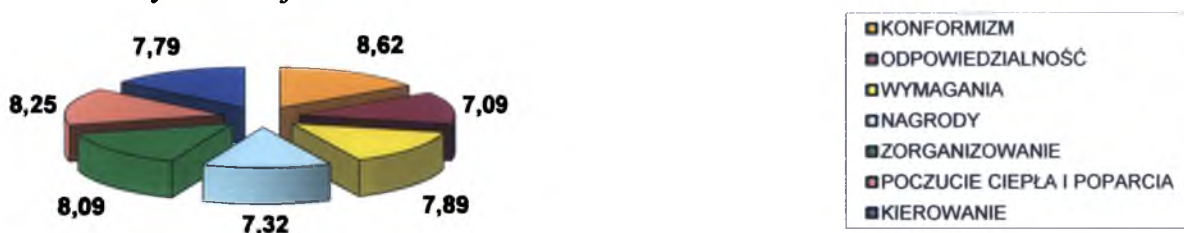
Wyk. 79: Wymiary klimatu organizacyjnego w grupie pracowników administracji ogólnouczelnianej



Źródło: Opracowanie własne

Prezentowane poszczególne wymiary klimatu organizacyjnego pozwalają na wyciągnięcie zasadniczych wniosków z badań. W grupie pracowników administracji konformizmowi wyraźnie towarzyszy potrzeba bezpieczeństwa, zaś odpowiedzialność charakteryzuje się większym naciskiem na potrzebę władzy.

Wyk. 80: Wymiary klimatu organizacyjnego w grupie pracowników administracji wydziałowej

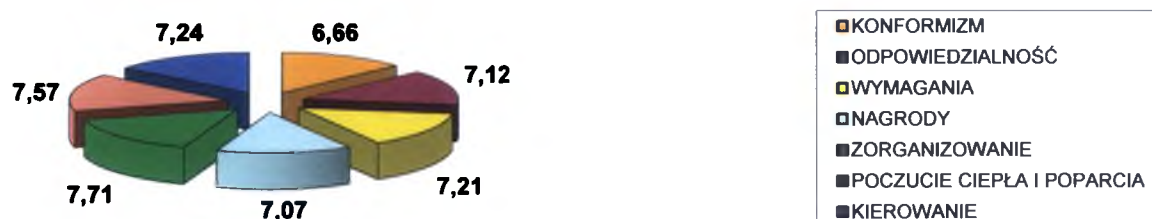


Źródło: Opracowanie własne

Wymiar *wymagania* określa przewagę potrzeby bezpieczeństwa. Kryterium *nagrody* ukazuje, że pracownicy administracji ogólnouczelnianej silniej odczuwają potrzebę władzy, zaś w wymiarze *zorganizowanie* ta grupa pracowników doświadcza nieznacznie potrzeby afiliacji. W wymiarze *poczucie ciepła i poparcia* dominuje potrzeba władzy, a w wymiarze *kierowanie* przeważa potrzeba bezpieczeństwa. Można zatem stwierdzić, że w grupie pracowników administracji ogólnouczelnianej klimat organizacyjny oscyluje najsilniej między klimatem biurokratycznym i autorytarnym z minimalną domieszką klimatu towarzyskiego, ale jedynie w aspekcie *zorganizowanie*. Pracownicy administracji wydziałowej zarówno w wymiarze *konformizm*, jak i *kierowanie* odczuwają potrzebę bezpieczeństwa. Potrzeba afiliacji towarzyszy silnie zarówno wymiarowi *zorganizowanie*, jak i wymiarowi *poczucie ciepła i poparcia*. Wśród pracowników administracji wydziałowej, w trzech wymiarach klimatu organizacyjnego, tj: *odpowiedzialność*, *wymagania* i *nagrody*, odczuwana jest silnie potrzeb osiągnięć. Podobnie wyglądają wyniki badań w grupie młodszych pracowników naukowo-dydaktycznych oraz w grupie samodzielnych

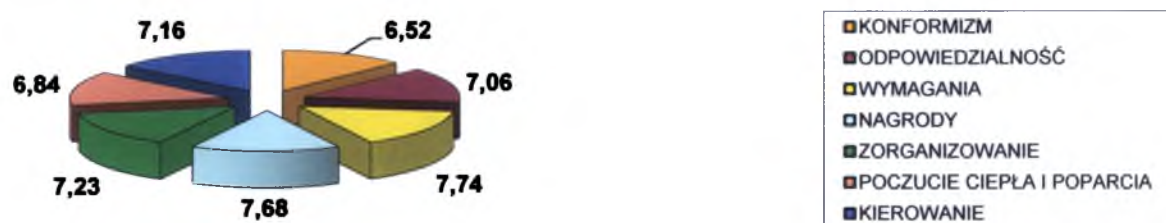
pracowników naukowych. Pracownicy dydaktyczni potrzebę osiągnięć odczuwają w wymiarach: *odpowiedzialność*, *wymagania* i *nagrody*, zaś potrzebę bezpieczeństwa w wymiarach: *konformizm* i *kierowanie*. W wymiarach: *zorganizowanie* i *poczucie ciepła i poparcia* dominuje potrzeba afiliacji.

Wyk. 81: Wymiary klimatu organizacyjnego w grupie młodszych pracowników naukowo-dydaktycznych



Źródło: Opracowanie własne

Wyk. 82: Wymiary klimatu organizacyjnego w grupie samodzielnych pracowników naukowo-dydaktycznych



Źródło: Opracowanie własne

Tak samo przedstawiają się wyniki w grupie pracowników administracji wydziałowej. Pracownicy tej grupy silniej akcentują potrzebę bezpieczeństwa w wymiarach *konformizm* i *kierowanie*, oraz potrzebę afiliacji w wymiarach: *zorganizowanie* i *poczucie ciepła*. Pracownicy na wydziałach odczuwają mocniej potrzebę afiliacji w wymiarze *zorganizowanie*. Grupa młodszych pracowników naukowych częściej doświadcza potrzeby afiliacji w wymiarach: *zorganizowanie* i *poczucie ciepła*, niż samodzielni pracownicy naukowcy. Natomiast w grupie samodzielnych pracowników naukowych, w obszarze *wymagania*, częściej odczuwana jest potrzeba osiągnięć. W grupie zarówno pracowników administracji wydziałowej, jak i młodszych i samodzielnych pracowników naukowych przeważa typ klimatu organizacyjnego charakteryzujący się zdecydowaną przewagą innowacyjności. Na uwagę zasługuje także klimat biurokratyczny i towarzyski. W odczuciu pracowników naukowych i pracowników administracji wydziałowej klimat cechuje się silną innowacyjnością i odczuwalną biurokracją z mocno akcentowaną atmosferą towarzyską. Wyniki badań z podziałem na płeć uwiadamiają, że zarówno w grupie kobiet, jak i mężczyzn

grup pracowniczych funkcjonują w obrębie wydziałów uczelni. Ten typ nie pojawia się w ogóle wśród pracowników administracji ogólnouczelnianej. W odczuciu tych pracowników administracyjnych klimat nabiera cech charakterystycznych związanych z potrzebą bezpieczeństwa i władzy. Te dwie potrzeby odpowiadają zgodnie klimatowi biurokratycznemu i autorytarnemu.

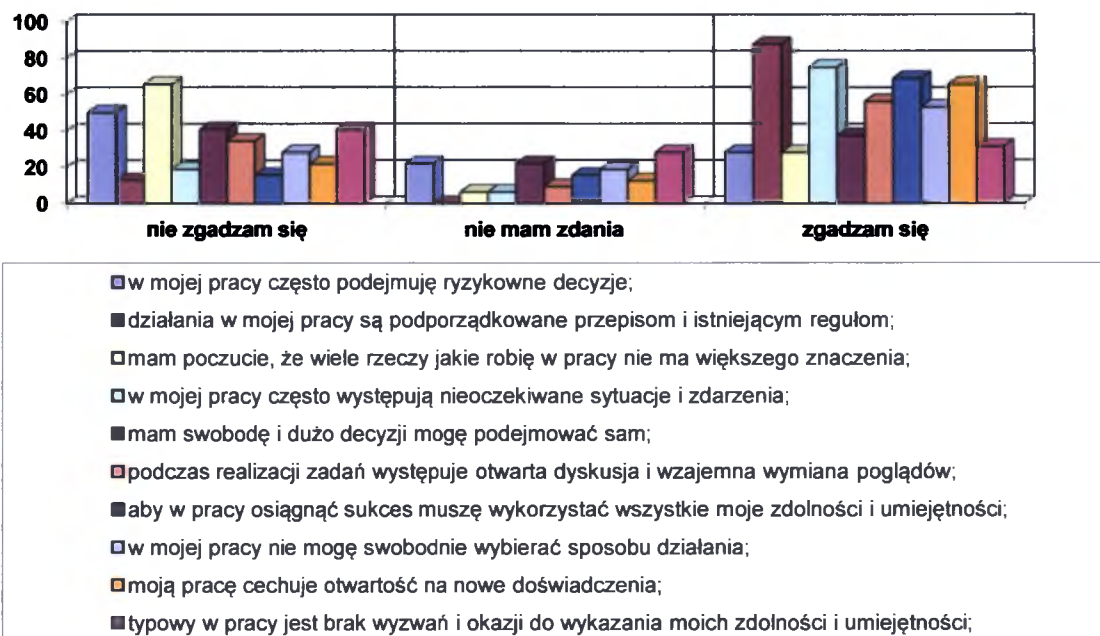
6.4. Charakterystyka (pracy) zadań w poszczególnych grupach pracowniczych

Praca jest jedną z podstawowych działalności człowieka. Wpływa ona na moralny jego rozwój. Dzięki niej następuje współpraca i wzajemne współdziałanie ludzi i grup. Praca kryje za sobą powstawanie wartości kulturowych i społecznie znaczących usług. Gwarantuje człowiekowi konieczny kontakt społeczny oraz realizację jego różnorodnych potrzeb. Jest też stymulatorem do zaspokojenia potrzeb intelektualnych, jak i źródłem egzystencji człowieka. Praca stanowi też podstawę i swoistą formę aktywności ludzkiej. Jako kategoria społeczna obejmująca umiejętności pracy, sposoby jej organizowania, narzędzia, urządzenia techniczne i wyprodukowane dobra, stanowi element kultury danego społeczeństwa. Praca zaspokaja między innymi potrzeby biologiczne, ekonomiczne, kulturowe. Wszystkie one są określane przez strukturę i kulturę grup, do których jednostka przynależy. Właśnie struktura grup i jej kultura wyznacza środki realizacji celów pracy oraz metod posługiwania się nimi w zależności od rodzaju potrzeb jakie mają zaspokoić. Dzięki pracy człowiek współdziała z innymi ludźmi, dlatego często mówi się, że praca ma moc socjotwórczą. Analiza wyników w zakresie oceny pracy i realizowanych zadań pozwoliła na udzielenie wyjaśnień do pytania badawczego: **w jaki sposób zróżnicowanie zadań w obrębie jednej instytucji implikuje problemy w komunikowaniu się jej uczestników?**

W grupie pracowników administracji centralnej połowa badanych nie podejmuje w pracy zbyt często ryzykownych decyzji, a 87% uważa, że wykonywane zadania podporządkowane są odpowiednim przepisom i regułom. Takie spojrzenie na wykonywane zadania definiuje je jako zadania w większości formalne i częściowo systemowe. Dominuje zatem kierunek w stronę hierarchii. Duża swoboda i możliwość podejmowania decyzji charakteryzuje około 41% badanych z grupy pracowników administracji ogólnouczelnianej, ale prawie tyle samo badanych (37%) z tej grupy twierdzi, że nie ma nadmiernej swobody w podejmowaniu decyzji. Zadania tego typu charakteryzuje styl holistyczny połączony z typem zadań autonomicznych. Około 41% badanych z tej grupy bardziej odczuwa nacisk na hierarchię podczas wykonywania pracy, zaś 37% na egalitaryzm w działaniu. Około 66% badanych ma poczucie, że zadania wykonywane w pracy mają znaczenie dla organizacji.

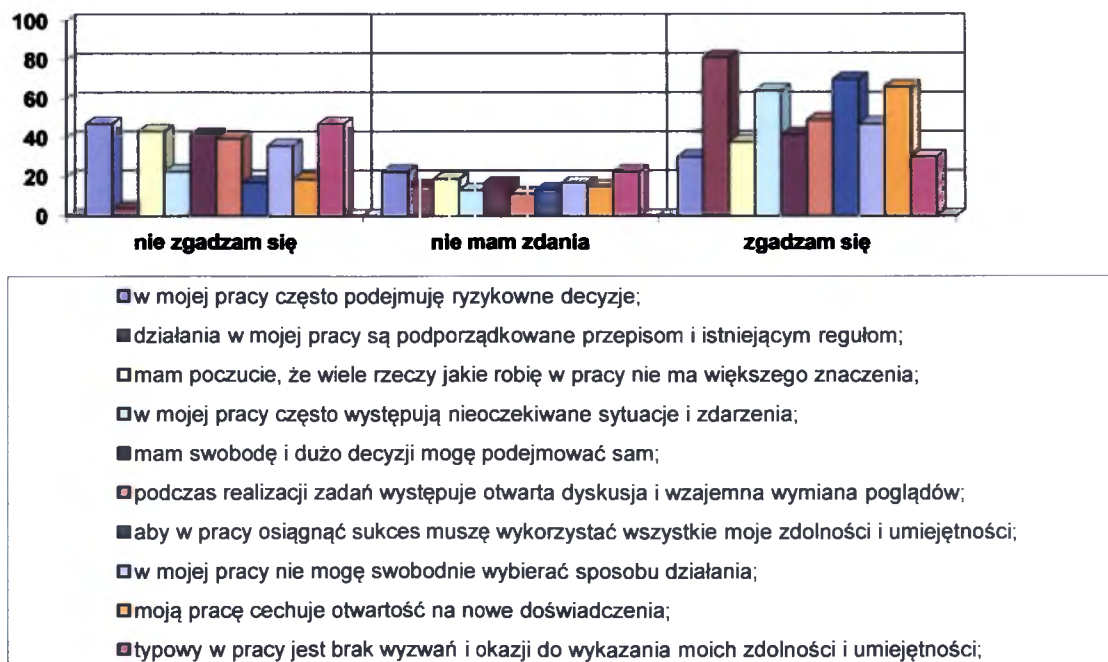
Ten charakter pracy zbliżony jest do typu zadań pragmatycznych. Aż 75% respondentów z administracji ogólnouczelnianej uważa, że ich praca cechuje się występowaniem dużej ilości nieoczekiwanych sytuacji, co może sprawiać problemy w sprawnym komunikowaniu się, zaburzając tym samym automatyzm i płynność działań.

Wyk. 85: Ocena pracy w grupie pracowników administracji ogólnouczelnianej



Źródło: Opracowanie własne

Wyk. 86: Ocena pracy w grupie pracowników administracji wydziałowej



Źródło: Opracowanie własne

Element zaskoczenia może dawać wrażenie braku kontroli nad sytuacją, a to z kolei powoduje osłabienie poczucia bezpieczeństwa wśród pracowników. Wszystko to jest wynikiem właśnie nieoczekiwanych sytuacji wymagających większej elastyczności w działaniu, jak i większego autonomizmu. Co drugi pracownik (56%) podczas pracy przyznaje się, że stosuje otwartą dyskusję i wymianę poglądów, a 65% z nich twierdzi, że szczerść pozwala na otwartość w kierunku nowych doświadczeń. Około 69% z grupy pracowników administracji ogólnouczelnianej wie, że wykorzystanie własnych zdolności pomaga w osiągnięciu sukcesu. W opinii 41% badanych praca cechuje się wyzwaniem i okazjami do wykazania się umiejętnościami. Natomiast co trzeci badany pracownik wskazuje, że w jego pracy mało jest okazji, aby móc się wykazać swoimi umiejętnościami. Co drugi badany ma poczucie, że nie może swobodnie wybierać sposobu działania. Tak więc, działania bywają często określone z góry, są raczej grupowe i systemowe. Dominuje tu raczej orientacja na zadania i na hierarchię. Obserwuje się przewagę zadań o typie pragmatycznym i holistycznym. Zadania w grupie pracowników administracji ogólnouczelnianej cechuje hierarchia i orientacja na ludzi. Egalitaryzm również zaznacza swoją obecność. Typ zadań określa się między stylem formalnym z domieszką stylu systemowego przeplatane stylem autonomicznym.

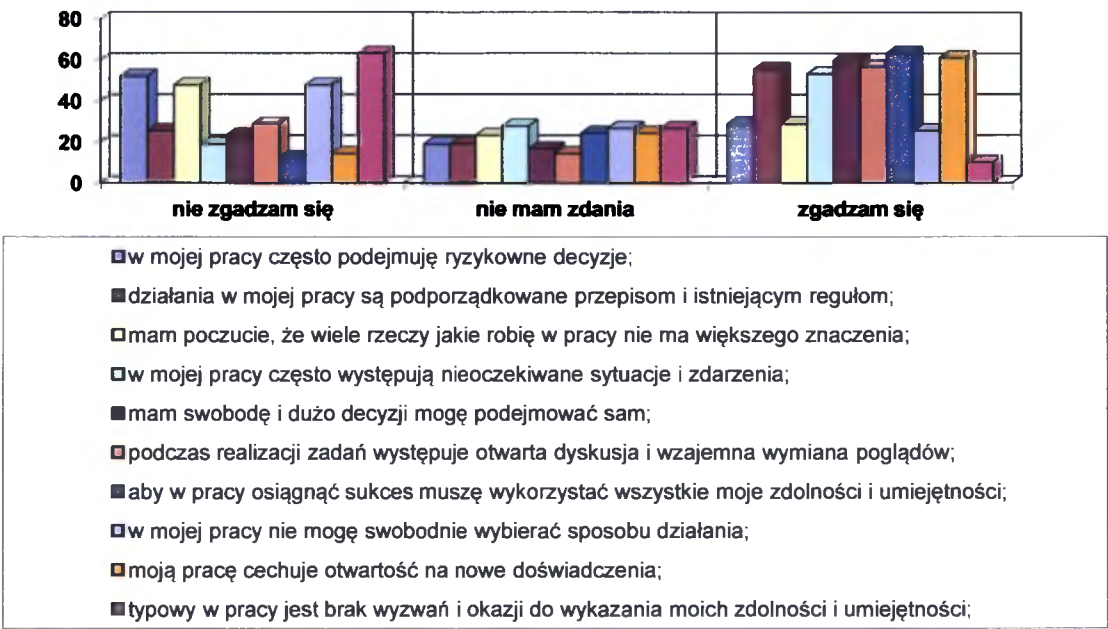
Podobnie wygląda analiza pracy w grupie pracowników reprezentujących administrację wydziałową. Mało możliwości w podejmowaniu ryzykownych decyzji oraz silne podporządkowanie się regułom podczas realizacji zadań jest odczuwane wśród większości pracowników. Co drugi badany twierdzi, że w swojej pracy nie podejmuje ważnych decyzji a 81% odczuwa, że praca podporządkowana jest panującym przepisom. Orientacja przybiera kierunek hierarchiczny. Zadania są bardziej formalne, cechuje je systemowość i duża biurokracja. Około 43% badanych pracowników jest przekonana, że ich praca nie ma dużego znaczenia dla całości działań uczelni. Należy jednak zauważyć, iż prawie tyle samo badanych (około 38%) twierdzi, że wykonywane przez nich zadania mają znaczenie dla ogółu wszystkich działań. Dużą swobodę w swojej pracy odczuwa około 41% badanych z tej grupy i drugie tyle czuje dokładnie przeciwnie. Jest to wyraz zróżnicowanych poglądów w obrębie jednej grupy pracowniczej, co do orientacji: hierarchia – egalitaryzm. Zadania przybierają cechy bardziej formalne z dodatkiem pragmatyzmu. W niewielkim rozmiarze cechuje je też autonomia. Występowanie nieoczekiwanych sytuacji w pracy potwierdza 64% badanych. Zapewne takie cechy pracy wyrażają jej orientację w kierunku zadań autonomicznych, wymagających spontaniczności w działaniu i dużej otwartości w obliczu wielu wyzwań i nieoczekiwanych zdarzeń. Badani z grupy administracji wydziałowej (47%) czują, że ich praca daje dużo okazji, do wykazania się swoimi

umiejętnościami. Około 70% badanych wie, że jest to niezbędny element do osiągnięcia sukcesu. Praca w odczuciu 66% pracowników administracji wydziałowej cechuje się otwartością na doświadczenia. Silnie zaznacza się tu orientacja na ludzi oraz znaczna autonomia w działaniu. Co drugi badany pracownik potwierdza, że nie można pozwolić sobie na swobodny wybór sposobu działania, ten element pracy zależy od panujących przepisów i reguł. Praca, przybiera więc cechy orientacji na zadania a kierunek staje się bardziej holistyczny. W odczuciu prawie połowy badanych pracowników administracji wydziałowej, w czasie pracy panuje otwarta dyskusja i wymiana poglądów. Odmienne zdanie ma około 40% badanych. Nie mniej jednak w pracy dominuje orientacja na ludzi z cechami zadań niezależnych. Należy jednak zaznaczyć, że duża część badanych jest przeciwnego zdania. Dla nich praca jest bardziej skierowana na zadania holistyczne i grupowe, zmierzające do całościowych stosunków w atmosferze biurokracji. Przeważa więc orientacja hierarchiczna i orientacja na ludzi. Dominują zadania formalne połączone z zadaniami holistycznymi oraz dość znacznie odczuwa się cechy autonomiczne, w niektórych obszarach pracy.

Co drugi badany pracownik naukowo-dydaktyczny uważa, że jego pracę cechuje występowanie różnych i niespodziewanych sytuacji. Prawie 60% badanych twierdzi, że podczas wykonywania pracy dużo decyzji musi być podejmowane samodzielnie, przy wielu możliwościach wyboru metod działania. Jednak wszystkie decyzje mają służyć wyznaczonemu ogólnemu celowi. Prawie połowa badanych z tej grupy ma poczucie, że zadania i praca jaką wykonują mają znaczenie dla ogółu działań uczelni. Akcentowana jest tu silna orientacja na egalitaryzm z przewagą zadań typu autonomicznego i pewnym odcieniem zadań pragmatycznych, nakierowanych na określony cel, wspólny wszystkim. Co drugi badany nie musi podejmować zbyt ryzykownych decyzji, ale większość działań jest podporządkowana jednak istniejącym przepisom. Te cechy przemawiają za typem zadań formalnych i systemowych a orientacja zmierza w kierunku hierarchii. Praca w opinii 61% młodszych pracowników naukowych cechuje się otwartością na ciekawe doświadczenia a otwarta dyskusja i możliwość wzajemnej wymiany poglądów wśród 57% badanych jest elementem wzmacniającym realizację zadań. Wśród 63% badanych z tej grupy dominuje pogląd, że pracę na ich stanowiskach cechuje dużo nowych wyzwań i okazji do wykazania się. Aż 63% respondentów zdaje sobie sprawę, że sukces jest możliwy, jeśli wykorzysta się własne zdolności i umiejętności. Co drugi badany jest zdania, że ma on możliwość swobodnego wyboru sposobu działania przy realizacji powierzonych zadań. Zauważa się więc, iż wśród młodszych pracowników naukowo-dydaktycznych przeważają dwie orientacje w ocenie pracy. Widoczna jest orientacja na egalitaryzm i na ludzi. W ogóle nie występuje natomiast orientacja na zadania. Dają się także odczuć pewne elementy orientacji na

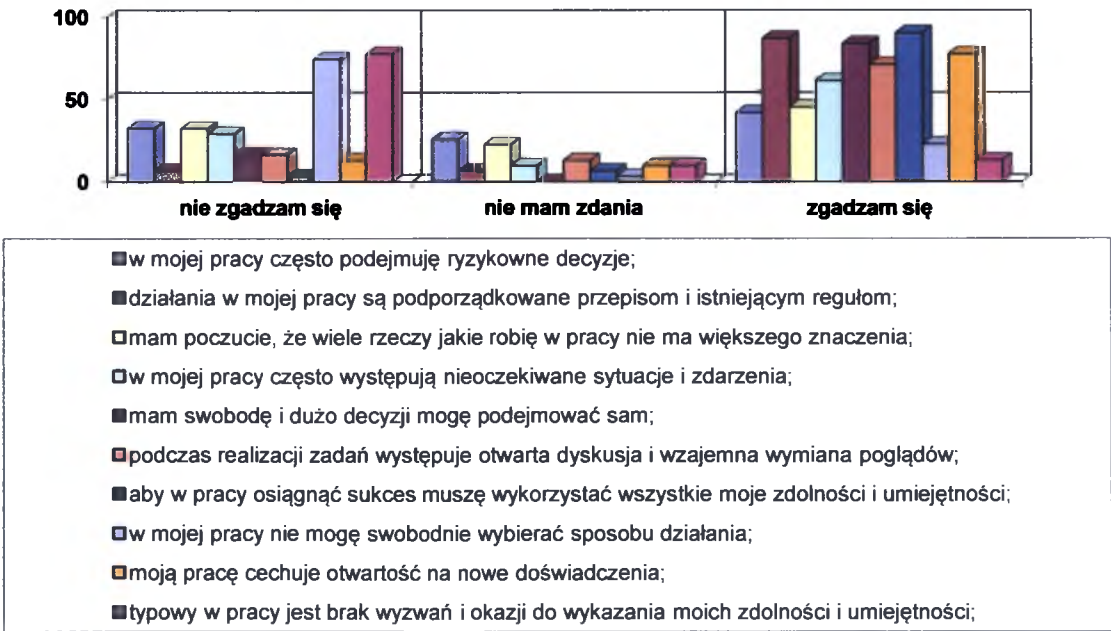
hierarchię. Wśród samodzielnych pracowników dydaktycznych dominuje zdecydowanie egalitaryzm w działaniu oraz orientacja na ludzi. Hierarchia z takim samym natężeniem, jak w poprzedniej grupie pracowniczej, daje się odczuć podczas realizacji zadań. Dla 42% badanych podejmowanie ryzykownych decyzji występuje bardzo często w ich pracy.

Wyk. 87: Ocena pracy w grupie młodszych pracowników naukowo-dydaktycznych



Źródło: Opracowanie własne

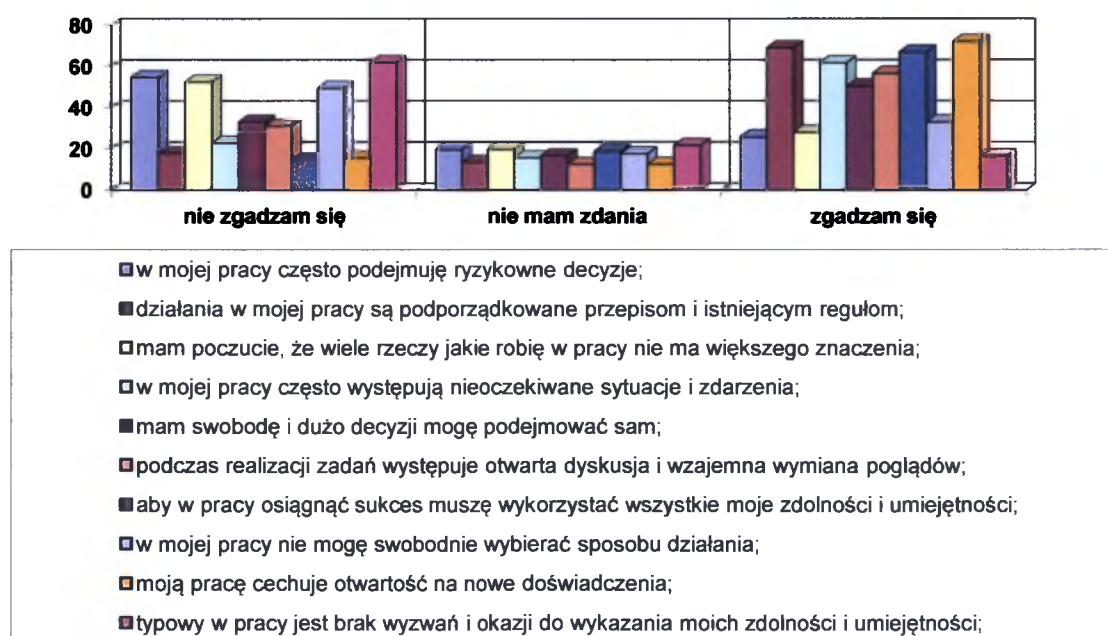
Wyk. 88: Ocena pracy w grupie samodzielnych pracowników naukowo-dydaktycznych



Źródło: Opracowanie własne

Okolo 84% badanych twierdzi, że ma dużo swobody działania i podejmowania decyzji, a 45% zauważa, że ich pracę cechuje w większości nieprzewidywalność zdarzeń. Tego typu zadania mają dużą autonomię. Zdecydowana część badanych samodzielnych pracowników naukowych (87%) czuje, że prowadzone działania w ich pracy są jednak silnie podporządkowane panującym przepisom i regułom. Natomiast prawie co drugi badany z tej grupy doświadcza poczucia, że wiele zadań realizowanych nie ma większego znaczenia. Ten kierunek nabiera cech typowo hierarchicznych z zadaniami będącymi odzwierciedleniem formalnych zasad funkcjonowania. Wśród 71% badanych z grupy samodzielnych dydaktyków praca kojarzy się z otwartą dyskusją i wzajemną wymianą poglądów. Wykorzystywanie umiejętności jest bardzo istotne w opinii ponad 90% badanych, ponieważ prowadzi do wysokich sukcesów w pracy zawodowej. Wśród 77% badanych dominuje pogląd, że ich praca daje wiele okazji do wykazania się własnymi zdolnościami. Jest sama w sobie wyzwaniem dla wszystkich, którzy chcą się rozwijać. Praca dla ponad 77% badanych jest nastawiona przede wszystkim na otwartość i doświadczenie. Natomiast 74% samodzielnych pracowników naukowych twierdzi, że sami wybierają kierunek swojego działania.

Wyk. 89: Ocena pracy w grupie kobiet



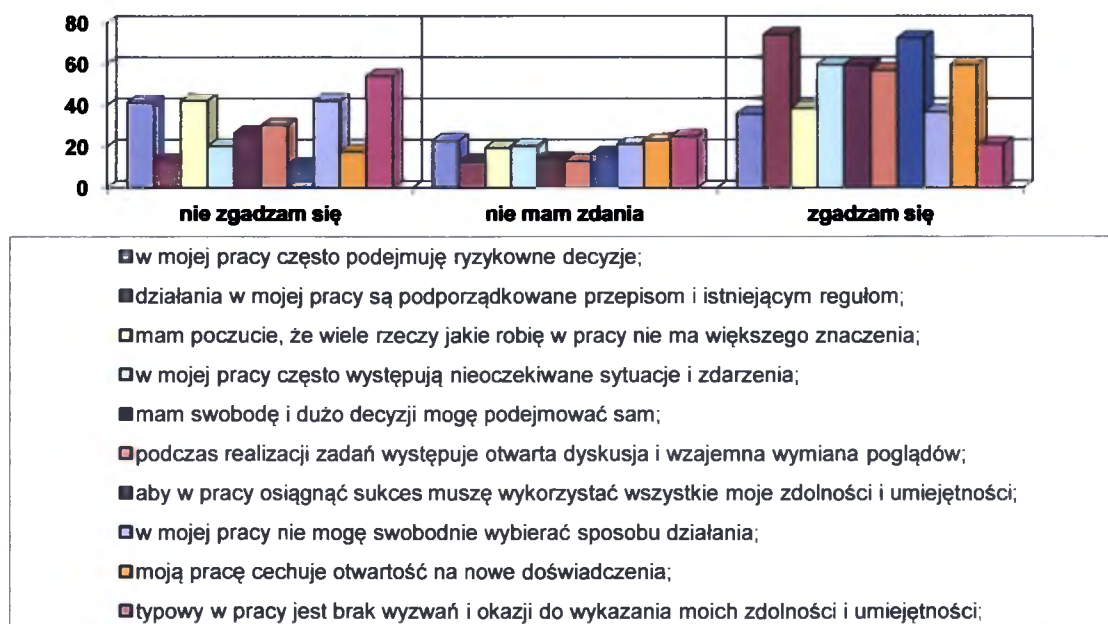
Źródło: Opracowanie własne

Podobne wyniki w opiniach dotyczących pracy w uczelni występują zarówno w grupie młodszych pracowników naukowych, jak i w grupie samodzielnych dydaktyków. Prawdopodobnie jest to związane z charakterem pracy tych dwóch grup pracowniczych. Podobne też poglądy mają pracownicy grup administracji ogólnouczelnianej i wydziałowej.

Cechy pracy administracyjnej w obydwu grupach mają zbliżone właściwości, zaś zdecydowanie odbiegają od stylu pracy naukowo-dydaktycznej. Analiza wszystkich czterech grup wykazała, że w opinii badanych w obszarze pracy i realizowanych zadań w uczelni występuje widoczna hierarchia w określonych aspektach pracy. W każdej grupie dość silnie akcentowana jest też orientacja na ludzi. Egalitaryzm przeważa zdecydowanie w grupach pracowników dydaktycznych.

Analiza badań z uwzględnieniem podziału na płeć nie wykazała różnic. Zarówno kobiety, jak i mężczyźni określają, że praca podporządkowana jest silnie przepisom i panującym regułom. Przeszło 69% kobiet i przeszło 74% mężczyzn odczuwa podporządkowanie regułom w swojej pracy. Podejmowanie ryzykownych decyzji w pracy nie jest zbyt silnie akcentowane. Więcej niż co druga kobieta i ponad 41% badanych mężczyzn uważa, że nie podejmuje ryzyka. Takie opinie podkreślają formalny charakter wykonywanych zadań oraz dużą biurokrację. Praca w opinii badanych zarówno kobiet (około 62%), jak i mężczyzn (około 60%) nacechowana jest nieoczekiwanymi sytuacjami i zdarzeniami. Swoboda w podejmowaniu decyzji także cechuje ich pracę. Połowa badanych kobiet i 60% mężczyzn jest zdania, że w ich pracy każdy indywidualnie podejmuje decyzje. Jednak co druga kobieta, jak i ponad 42% badanych mężczyzn mają poczucie, że to co robią w pracy nie ma większego znaczenia. Z dalszej analizy wynika, iż zadania nacechowane są autonomizmem z odrobiną praktycyzmu. Zdecydowanie większość kobiet i mężczyzn odczuwa w swojej pracy orientację na ludzi.

Wyk. 90: Ocena pracy grupie mężczyzn



Źródło: Opracowanie własne

Ponad połowa badanych kobiet i mężczyzn potwierdza, iż podczas realizacji zadań otwarta dyskusja i wymiana poglądów jest rzeczą naturalną. W większości badani respondenci mają poczucie, że aby osiągnąć sukces zawodowy muszą wykorzystywać wszystkie swoje umiejętności. Dla przeszło 72% badanych kobiet i dla około 60% badanych mężczyzn praca w uczelni cechuje się otwartością na nowe i ciekawe doświadczenia. Praca zarówno dla kobiet (około 62%), jak i dla mężczyzn (ponad 54%) jest okazją i wyzwaniem dla ich zdolności i umiejętności. Charakterystyczna także dla obu płci jest możliwość swobodnego wyboru sposobu działania. Co druga badana kobieta i ponad 42% badanych mężczyzn czuje, że wybór działania należy wyłącznie do nich. W rezultacie podział na płeć wskazał, iż w opinii badanych respondentów praca w uczelni cechuje się orientacją bardziej egalitarną. Jednak, niektóre cechy zadań przypominają formalny i holistyczny typ. Zdecydowanie przeważa silna orientacja na ludzi. Tego typu zadania cechuje w większości spontaniczność i nowe inspiracje.

Aby móc udzielić odpowiedzi na postawione we wstępie podrozdziału pytanie badawcze trzeba wyjaśnić zagadnienie analizując jego poszczególne elementy. Wyniki uzyskane podczas badań wskazują na to, że pracownicy administracji ogólnouczelnianej zdecydowanie najsilniej podczas wykonywania codziennych obowiązków służbowych odczuwają orientację na hierarchię. Potwierdza to równocześnie fakt występowania typów zadań formalnych i pragmatycznych w działaniach tej grupy pracowniczej. Dodatkowo badania wskazują, że w tej grupie uwidaczniają się cechy zadań holistycznych i autonomicznych, w niektórych tylko obszarach działalności grupy. Pracownicy z grupy administracji wydziałowej również silnie odczuwają orientację na hierarchię a wykonywany typ zadań określają jako częściowo formalny a częściowo autonomiczny. Wśród pracowników naukowych zdecydowanie przeważają zadania o cechach autonomicznych, jednak odczuwają oni orientację na hierarchię. Przeprowadzone badania, których celem była ocena pracy w poszczególnych grupach pracowniczych, wykazały dość dużo podobieństw. Każda grupa potwierdziła, że podporządkowanie się przepisom i panującym regułom jest silnie wymuszane i towarzyszy wszelkim realizowanym działaniom. Tak samo jest w przypadku występowania nieoczekiwanych sytuacji i zdarzeń, pojawiających się podczas wykonywania pracy. Takie sytuacje pojawiają się w każdej z badanych grup. Kolejną wspólną kwestią związaną z oceną pracy jest osiąganie sukcesów. Sukces w pracy związany jest z wykorzystaniem wszystkich zdolności i umiejętności, polega na silnym zaangażowaniu się w określone zadanie, jednocześnie bez gwarancji osiągnięcia zamierzonego celu. Wszyscy badani określają, że wykonywaną pracę cechuje otwartość na nowe wyzwania i nowe

doświadczenia. Wymienione elementy stanowią tą część oceny pracy w uczelni, która jest odczuwalna i wspólna dla każdej grupy pracowniczej. Zróżnicowanie w ocenie dotyczy aspektu posiadania swobody i możliwości podejmowania decyzji związanych z własną pracą. Taką swobodę mają pracownicy naukowcy, pozostała część pracowników z grup administracyjnych nie potwierdza tych możliwości.

Podsumowując, w funkcjonujących w uczelni grupach pracowniczych realizowane są różne działania, w obrębie których każda z grup wykonuje odmienne typy zadań. Działania pracowników administracyjnych różnią się zdecydowanie od działań pracowników dydaktycznych. Podział pracy generuje odmienne cele, do których dążą pracownicy realizując powierzone im zadania. Tak, jak wykazuje powyższa analiza badań w uczelni dominują zadania formalne. Jednocześnie w określonych grupach pracowniczych funkcjonują zadania autonomiczne, które mają zdecydowanie odmienne funkcje, i są zadaniami niezależnymi pozwalającymi na realizację wielu czynności bez zbytniego formalizmu i trzymania się reguł czy procedur. Te typy zadań wzajemnie się wykluczają. Jeśli zatem w jednej instytucji funkcjonują obok siebie dwa typy zadań, jest ryzyko pojawienia się wielu ograniczeń i nieporozumień. Tak właśnie dzieje się w uczelni, gdzie obok siebie muszą funkcjonować i współpracować pracownicy należący do różnych grup zawodowych. Pracownicy wykonujący zadania formalne niekoniecznie zawsze są w stanie zrozumieć na czym polegają zadania autonomiczne. Różnice występują także w połączeniu zadań pragmatycznych i holistycznych. Zdarza się, że niektóre polecenia wymagają rozwiązań z pogranicza dwóch rodzajów zadań. Często dochodzi do zwalczania pewnych form zachowań, które mogą być przeszkodą bądź zagrażać przyjętemu wzorcowi zachowań. Jeśli w realizacji działań wśród pracowników, wykonujących zadania formalne, pojawiają się elementy luźnej pracy, niewymagające określania reguł postępowania, obserwuje się wówczas zachowania mające na celu sprostowanie bądź wyeliminowanie elementów, które mogłyby zagrozić formalnym zasadom postępowania. Ta sama sytuacja może wystąpić w momencie wtargnięcia czy wymuszania formalnych reguł postępowania, charakterystycznych dla zadań formalnych, podczas realizacji działań autonomicznych. Podczas ich realizacji jedynym i najlepszym sposobem dotarcia do celu jest luźny i spontaniczny sposób pracy, będący przeciwieństwem sformalizowanych procedur postępowania. Oczywiście występowanie dwóch form zachowań pociąga za sobą wiele innych konsekwencji wpływających negatywnie na sposób komunikowania się pracowników. Podział pracowników uczelni na grupy i wynikające z tego podziału różne obowiązki, wymuszają nie tylko odmienny sposób realizacji celów, ale także generują odmienne sposoby zachowań, interpretacji i analizy zjawisk i rzeczywistości uczestniczących w trakcie codziennych obowiązków pracowniczych. Takie zróżnicowanie

zadań, form pracy, a w konsekwencji zróżnicowanie sposobów rozwiązywania problemów, sposobów zachowań pracowniczych, czy sposobów realizacji odmiennych celów przy uzasadnionym i koniecznym podziale pracowników uczelni na cztery grupy zawodowe, generuje w tym obszarze problemy w sprawnym komunikowaniu się. Konsekwencją tej różnorodności jest powstawanie barier komunikacyjnych w zakresie wzajemnej współpracy, prawidłowego pojmowania zakresu zarówno własnej pracy, jak i pozostałych form działalności przez wszystkie strony. Każda z grup w inny sposób postrzega swoją pracę i każda grupa uważa, że wykonywane przez nią działania należy cenić najwyżej. Takie podejście dodatkowo przysparza problemy i generuje wiele konfliktów i ograniczeń.

6.5. Obszar działań, klimat organizacyjny i charakter zadań a elementy systemu komunikowania się w środowisku pracy uczelni.

Interpretacja wyników badań.

W rozdziale tym zostaną przedstawione syntetycznie wyniki badań oraz ich interpretacja, co w rezultacie dostarczy odpowiedzi na trzy główne pytania badawcze: **w jakich obszarach działań uczelni występuje najwięcej problemów w komunikowaniu się?; jakie są przyczyny występowania tych problemów wśród pracowników uczelni?; jakie są źródła barier w komunikowaniu się?** Aby móc odpowiedzieć na tak postawione pytania należy przeanalizować i zinterpretować uzyskane wyniki badań. W funkcjonowaniu uczelni na pierwszy plan wysuwa się podział pracowników na dwie grupy: pracowników administracyjnych oraz pracowników naukowo-dydaktycznych. Badania wykazały, że podział ten jest znacznie głębszy, bardziej skomplikowany. Wśród grupy pracowników naukowo-dydaktycznych wyróżnia się: grupę młodszych niesamodzielných pracowników dydaktycznych oraz grupę samodzielnych pracowników naukowych. Podobnie wygląda sytuacja w grupie pracowników administracyjnych, w której wyodrębnić można pracowników administracji ogólnouczelnianej oraz pracowników administracji wydziałowej. Analiza badań pokazała pewne zróżnicowanie kultury organizacyjnej w poszczególnych obszarach funkcjonowania instytucji. Badana instytucja stanowi zbiorowość społeczną składającą się z funkcjonujących w jej wnętrzu grup pracowniczych. Ludzie uczestniczą w życiu uczelni wchodząc w strukturalne zależności i relacje z innymi poprzez wykonywaną tam pracę i własną aktywność. Każde działanie charakteryzuje się określonym znaczeniem społeczno-kulturowym. Wszelkie działania przekładają się na zachowania członków grup pracowniczych a w ich obrębie przekształcają się w relacje między poszczególnymi pracownikami. Zachowania i relacje funkcjonują w określonym znaczeniu i kierowane są przez zbiory znaczeń, reguł, norm, wartości i wzorów obowiązujących w instytucji.

Wszystkie te czynniki, to kulturowe aspekty społeczeństwa. Aktywność uczestników instytucji odzwierciedla ich działania, które zależą od formy i charakteru przydzielonych im zadań. W obrębie uczelni funkcjonują grupy pracownicze, które przez swoją zawodową aktywność różnicują strukturę instytucji. Odmienne działania w grupach pracowniczych kształtują przede wszystkim kulturę i klimat organizacyjny. Zarówno kultura i wynikający z niej klimat organizacyjny stanowią istotną wartość w sposobie postrzegania otoczenia i nadawania znaczenia społecznym wartościom życia. Całość funkcjonowania uczelni jest procesem opartym na istocie systemu komunikowania się. Dlatego pojawiające się wewnątrz instytucji problemy z komunikacją leżą po stronie znaczących czynników kultury, klimatu i wykonywanych zadań.

W obszarze **zarządzania** dominującą pozycję przybiera kultura władzy, zwłaszcza wśród pracowników administracji ogólnouczelnianej i administracji wydziałowej. Widoczne także są cechy kultury władzy u młodszych pracowników naukowych. Odmienne opinie przedstawiają samodzielni pracownicy naukowo-dydaktyczni zauważając w obszarze zarządzania dominujące cechy kultury jednostki. Wśród pracowników administracyjnych pojawiają się cechy kultury roli. Dość silnie kultura roli odczuwalna jest także przez samodzielnych pracowników naukowych. Grupa młodszych pracowników naukowych dostrzega również pewne cechy kultury jednostki. W opinii wszystkich badanych, obszar **decyzji** charakteryzuje się najsilniej orientacją na kulturę roli. Jedynie pracownicy naukowci zwracają uwagę na pewne elementy kultury władzy. Samodzielni pracownicy dydaktyczni dopatrują się także pewnych cech kultury zadań szczególnie w sposobie podejmowania decyzji. **Kontakty interpersonalne** w uczelni dają silny wyraz elementom kultury roli. Każda z badanych grup pracowniczych odczuwa, że w tym obszarze dominuje kultura roli. Pracownicy administracji ogólnouczelnianej i samodzielni pracownicy naukowci zauważają także obecność silnych cech kultury jednostki. Pozostali badani są podobnego zdania, że kultura jednostki odciska ślad w kontaktach interpersonalnych. Kultura władzy jest nieznacznie odczuwalna przez pracowników administracji wydziałowej, a słabe cechy kultury zadań zauważają samodzielni pracownicy naukowci. Opinia dotycząca cech **współpracy** w uczelni jest zróżnicowana w poszczególnych grupach pracowniczych. Silne cechy kultury roli odczuwalne są przez pracowników administracyjnych uczelni. Dominują tu także elementy kultury jednostki. Cechy tej kultury silnie obrazują współpracę w grupie pracowników administracji ogólnouczelnianej i samodzielnych pracowników naukowych. W grupie młodszych pracowników naukowo-dydaktycznych panuje pogląd, że współpraca w uczelni charakteryzuje się dominującymi właściwościami kultury władzy i zadań. Kultura zadań jest odczuwalna dość silnie przez pozostałe grupy pracownicze. Ogólnie współpracę

charakteryzuje różnorodność cech czterech wyróżnionych kultur organizacyjnych. We wszystkich grupach pracowniczych obszar **konfliktów** jest odczuwalny jako silna dominacja kultury roli. Pracownicy z administracji ogólnouczelnianej oraz dydaktycy wskazują jednocześnie na mocne cechy kultury władzy w tym obszarze.

Tab. 25: Typ kultury organizacyjnej w poszczególnych obszarach działań uczelni z podziałem na grupy pracownicze

Grupa pracownicza	Obszar działań				
	ZARZĄDZANIE	DECYZJE	KONTAKTY INTERPERSONALNE	WSPÓŁPRACA	KONFLIKTY
	Typ kultury				
ADMINISTRACJA OGÓLNOUCZELNIANA	Dominująca K.Władzy mieszana z K.Roli	Dominująca K.Roli	Dominująca K.Roli i K. Jednostki	Dominujące: K.Roli i K.Jednostki oraz dość mocno odczuwalne: K.Władzy i K.Zadań	Dominująca K.Roli mieszana z K.Władzy
ADMINISTRACJA WYDZIAŁOWA	Dominująca K.Władzy	Dominująca K.Roli	Dominująca K.Roli mieszana z K.Władzy i K.Jednostki	Obecność wszystkich typów kultur. Najsilniej zaznacza się K.Roli , potem K.Jednostki K.Władzy i K.Zadań	Dominująca K.Roli
MŁODSI NAUKOWO- DYDAKTYCZNI	Dominująca K.Władzy mieszana z K.Roli i K.Jednostki	Dominująca K.Roli mieszana z K.Władzy	Dominująca K.Roli mieszana z K.Jednostki	Obecność wszystkich kultur. Najsilniej zaznaczają się K.Władzy i K.Zadań potem K. Jednostki i K.Roli	Dominująca K.Roli mieszana z K.Władzy
SAMODZIELNI NAUKOWO- DYDAKTYCZNI	Obecność wszystkich typów kultur. Najsilniej zaznacza się K.Jednostki potem gradacyjnie mniej K.Władzy i K.Roli oraz K.Zadań	Dominująca K.Roli mieszana z K.Zadań i K.Władzy	Dominujące: K.Roli i K.Jednostki mieszane z K.Zadań	Dominująca K.Jednostki oraz bardzo mocno zaznaczające się: K. Zadań i K. Władzy	Dominująca K.Roli mieszana z K.Władzy

Źródło: Opracowanie własne

Przyjęte w części metodologicznej założenia badań okazały się być trafne, co potwierdziły niniejsze badania. Istotne i ważne obszary funkcjonowania uczelni (kultura, klimat i realizowane zadania) wykazują zróżnicowanie, co oddziałuje na komunikowanie się pracowników. Sama komunikacja charakteryzuje się wieloaspektowością i dlatego analiza poszczególnych obszarów działań okazała się być niezbędna w podjętych badaniach. Badania F. Trompenaarsa, R. Harrisona, czy G. Hofstedeego i wielu innych badaczy kultur wykorzystane w niniejszej pracy zostały potwierdzone w powyższej interpretacji wyników. Komunikacja zatem koordynuje podjętą przez organizację orientację kulturową, dając jednocześnie wyraz oddziaływaniu kulturowemu. Z drugiej strony wyraża siłę i wartości preferowane przez poszczególne grupy pracownicze. Sposoby porozumiewania się poszczególnych uczestników odsłaniają podłoże funkcjonowania uczelni. Procesy komunikowania się zachodzą w górnej warstwie kultury, będąc jednocześnie elementem obserwowalnym. Struktura komunikacji jest odzwierciedleniem konstrukcji panującej kultury. Kultura stanowi sposób kształtowania zachowań ludzkich, zaś komunikacja wyraża istotne cechy tych zachowań. Komunikacja jest też narzędziem służącym kulturze do zapewnienia jej rozwoju i ewaluacji. Mając zaś charakter znaczeniowy komunikacja stanowi jej ważny obserwowalny element. Dlatego więc głębokie, wewnętrzne warstwy kultury, stanowiące o zwyczajach i formach zachowań uczestników, można poznawać, analizować i doświadczać poprzez ich wzajemną komunikację. Uzyskane wyniki potwierdzają także teorię badaczy: M. Dobrzyńskiego czy K. Lewina, dotyczącą występowania różnych motywatorów potrzeb człowieka, determinujących typ klimatu organizacyjnego. W badanej instytucji wyniki badań wskazują na obecność odmiennych orientacji w badanych wymiarach klimatu, z uwzględnieniem podziału na grupy pracownicze. Należy przypomnieć, iż klimat organizacyjny jest zjawiskiem społecznym, a jego badanie sprowadza się do analizy powierzchownych i obserwowalnych wskaźników. Klimat jest zarówno właściwością spostrzeganą przez pracowników, jak i cechą tkwiącą wewnątrz organizacji. Stanowi zatem zbiór spostrzeżeń i uwag wszystkich uczestników, które odnieść należy do cech kultury organizacyjnej badanej instytucji.

Badanie klimatu organizacyjnego w niniejszej pracy polegało na analizie zewnętrznych aspektów należących do badanego obszaru. Zaczerpnięte z koncepcji Kolba pojęcie klimatu organizacyjnego definiuje go jako zbiór określonych cech subiektywnie postrzeganych przez uczestników organizacji. Należy pamiętać, iż funkcjonowanie organizacji niesie ze sobą pewne skutki dla jej pracowników. Przede wszystkim kształtuje motywy ich zachowań. Takie podejście pozwoliło na określenie rzeczywistych potrzeb

i motywacji panujących wśród badanych grup. Założeniem było wykazanie różnic pomiędzy poszczególnymi grupami pracowniczymi funkcjonującymi wewnątrz instytucji.

Tab. 26: Dominujące typy klimatu organizacyjnego w jego najważniejszych wymiarach z podziałem na grupy pracownicze

Grupa Pracownicza	Wymiary klimatu							Typ klimatu
	KONFORMIZM	ODPOWIEDZIALNOŚĆ	WYMAGANIA	NAGRODY	ZORGANIZOWANIE	POCZUCIE CIEPŁA I POPARCIA	KIEROWANIE	
	Rodzaj potrzeb*							
ADMINISTRACJA OGÓLNOUCZELNIANA	PB	PW	PB	PW	PA/ PB	PW	PB/ PW	Dominują: K.Biurokratyczny i K.Autorytarny z małą domieszką K.Towarzyskiego
ADMINISTRACJA WYDZIAŁOWA	PB	PO	PO	PO	PA	PA	PB	Dominuje K.Innowacyjny i mocno odczuwalny jest K.Biurokratyczny i K.Towarzyski
MŁODSI NAUKOWO- DYDAKTYCZNI	PB/ PO	PO	PO	PO	PA	PA	PB	Dominuje K.Innowacyjny i mocno odczuwalny jest K.Biurokratyczny i K.Towarzyski
SAMODZIELNI NAUKOWO- DYDKATYCZNI	PB/ PO	PO	PO	PO	PA	PA/ PW	PB	Dominuje K.Innowacyjny i mocno odczuwalny jest K.Biurokratyczny i K.Towarzyski

*PB – potrzeba bezpieczeństwa; PW – potrzeba władzy; PO – potrzeba osiągnięć; PA – potrzeba afiliacji;

Źródło: Opracowanie własne

W badanej instytucji typ klimatu jest zróżnicowany ze względu na funkcjonowanie grup pracowniczych. Wśród pracowników administracji ogólnouczelnianej dominuje klimat biurokratyczny i autorytarny. Z mniejszym natężeniem, ale jednak daje się odczuć także w tej grupie klimat towarzyski. Ten typ pojawia się jedynie w dwóch wymiarach badanego zjawiska. Wśród pozostałych grup pracowniczych silnie odczuwalny jest klimat innowacyjny. Na drugim miejscu pod względem siły natężenia odczuwany jest w tych grupach klimat biurokratyczny. Na trzecim miejscu zaznacza się klimat towarzyski. Zauważa się, iż pozostałe grupy pracownicze (administracja wydziałowa, młodsi pracownicy naukowo i samodzielni pracownicy naukowcy) to grupy funkcjonujące w ramach wydziałów uczelni. Natomiast miejsce działań pracowników administracji ogólnouczelnianej odnosi się do rektoratu, w którym funkcjonują działy tworzące administracyjną strukturę centrali uczelni.

Przyjęte w pracy założenie zwiane z występowaniem w uczelni charakterystycznych typów zadań zostało potwierdzone badaniami. W tab. 27 przedstawiono uzyskane wyniki.

Badana instytucja charakteryzuje się podziałem zadań realizowanych przez wyodrębnione na tej podstawie grupy pracownicze. W obrębie grup wyróżnia się zadania odzwierciedlające specyfikę funkcjonowania każdej z nich. Rodzaj wykonywanej pracy w poszczególnych grupach pracowniczych rzutuje na zróżnicowanie w obrębie: typu zadań, typu preferowanego klimatu oraz określonej orientacji kulturowej. Administracja ogólnouczelniana zdecydowanie silniej odczuwa orientację na hierarchię, co wskazuje na cechy zadań formalnych i holistycznych. W tej grupie pojawiają się także cechy zadań autonomicznych oraz pragmatycznych. Administracja wydziałowa akcentuje cechy zadań formalnych i zadań autonomicznych. Jest to wyraz funkcjonowania w dwóch odrębnych strukturach uczelni.

Tab. 27: Charakterystyka zadań i ocena pracy z podziałem na grupy pracownicze

Grupa pracownicza	Typ orientacji			
	HIERARCHIA	EGALITARYZM	LUDZIE	ZADANIA
	Typ zadań			
ADMINISTRACJA OGÓLNOUCZELNIANA	ZADANIA FORMALNE/ ZADANIA HOLISTYCZNE	ZADANIA PRAGMATYCZNE mieszane z elementami ZADAŃ AUTONOMICZNYCH	ZADANIA AUTONOMICZNE	Słaba orientacja. Znikome cechy ZADAŃ HOLISTYCZNYCH
ADMINISTRACJA WYDZIAŁOWA	ZADANIA FORMALNE	Słaba orientacja. Cechy ZADAŃ AUTONOMICZNYCH/ ZADAŃ PRAGMATYCZNYCH	ZADANIA AUTONOMICZNE	Słaba orientacja. Znikome cechy ZADAŃ HOLISTYCZNYCH
MŁODSI NAUKOWO- DYDAKTYCZNI	Odczuwalne cechy ZADAŃ FORMALNYCH	ZADANIA AUTONOMICZNE/ ZADANIA PRAGMATYCZNE	Bardzo silne cechy ZADAŃ AUTONOMICZNYCH	Brak odczuwalnej orientacji
SAMODZIELNI NAUKOWO- DYDAKTYCZNI	Odczuwalne cechy ZADAŃ FORMALNYCH	ZADANIA AUTONOMICZNE/ ZADANIA PRAGMATYCZNE	Bardzo silne cechy ZADAŃ AUTONOMICZNYCH	Brak odczuwalnej orientacji

Źródło: Opracowanie własne

Z jednej strony silne właściwości formalnej i hierarchicznej struktury zadań administracyjnych a z drugiej funkcjonowanie w świecie nauki i dydaktyki. Zadania w obrębie działań naukowo-dydaktycznych przybierają formę bardziej autonomiczną. Wśród kadry naukowej bardzo silnie odczuwalne są cechy zadań autonomicznych. Przeważa

orientacja na egalitaryzm i ludzi. Jednak i w tych grupach pracowniczych daje się odczuć cechy zadań formalnych w płaszczyźnie hierarchii.

Tab. 28: Ocena płaszczyzny systemu komunikowania się w poszczególnych grupach pracowniczych

Elementy systemu komunikowania się	Grupa pracownicza			
	ADMINISTRACJA OGÓLNOUCZELNIANA	ADMINISTRACJA WYDZIAŁOWA	MŁODSI NAUKOWO-DYDAKTYCZNI	SAMODZIENI NAUKOWO-DYDAKTYCZNI
OTRZYMYWANIE INFORMACJI	mało w większości aspektów; dużo w aspektach wymagań dotyczących pracy i wpływu nowych decyzji na pracę.	mało w większości aspektów; wystarczająco o głównych celach, o wynikach i oczekiwaniach w pracy, o wymaganiach i o oferowanych usługach oraz o nieprawidłowościach w pracy.	mało w większości aspektów; wystarczająco o wynikach w pracy, o wpływie decyzji na pracę i o głównych celach instytucji o nieprawidłowościach w pracy; dużo i wystarczająco o oczekiwaniach wobec pracy	mało w większości aspektów; wystarczająco i dużo o oczekiwaniach wobec pracy i wymaganiach;
ŹRÓDŁA INFORMACJI	mało w większości aspektów; wystarczającym źródłem są jedynie współpracownicy i koledzy	mało w większości aspektów; dużym i wystarczającym źródłem są: współpracownicy i przełożony; wystarczającym są podwładni.	mało w większości aspektów; wystarczającym źródłem są współpracownicy, zebrania, osoby z innych instytutów i wydziałów; dużym źródłem są przełożeni.	W większości źródła są wystarczające ; słabym źródłem są osoby z innych instytutów i wydziałów, wyższy szczebel administr. i pogłoski; dużym i wystarczającym są bezpośredni przełożeni oraz średni szczebel naukowy.
KANAŁY KOMUNIKACYJNE	większość jest mało wykorzystywana; jedynie wystarczające i duże są kontakt z przełożonym i współpracownikami oraz rozmowy telefoniczne.	większość kanałów jest dużo wykorzystywana; mało korzysta się z zebrań, tablic ogłoszeń i publikacji; komunikacja pisemna i poczta e-mail są wystarczającymi kanałami komunik.	dużo wykorzystywane są kontakty z przełożonym i ze współpracownikami oraz poczta e-mail i telefon; mało korzysta się z zebrań i komunikacji pisemnej oraz publikacji; wystarczające są tablice ogłoszeń, rozmowy telefoniczne.	większość jest dużo wykorzystywana; mało korzysta się z zebrań, tablic ogłoszeń; wystarczające są: rozmowy telefoniczne i kontakt z przełożonym, publikacje.
ZAUFANIE DO INNYCH	ogólnie jest słabe ; wystarczające i duże jest do współpracowników i przełożonych; słabe i wystarczające jest do śred. szczebla administr.	raczej słabe ; duże do współpracowników i przełożonych; wystarczające do kolegów z innych działów i wydziałów.	ogólnie wystarczające ; do współpracowników i przełożonych duże , małe do wyższego szczebla administr. i szczebla naukowego.	ogólnie duże i wystarczające , małe i wystarczające do wyższego szczebla administr.
RELACJE KOMUNIKACYJNE	ogólnie są dobre ; zła jest komunikacja z wyższym kierownictwem i dyrekcją;	ogólnie są dobre ; wystarczające są do osób z innych instytutów i wydziałów.	ogólnie są dobre ; małe jest poczucie, że moje zdanie liczy się podczas zapadania decyzji.	ogólnie są dobre ; słabiej czują wpływ na działania własnego wydziału.

Źródło: Opracowanie własne

Przeprowadzona podczas badań kwestionariuszowych diagnoza przebiegu informacji posłużyła do uwidocznienia i rozpoznania panujących w obrębie instytucji problemów w komunikowaniu się. Konstrukcja pytań ułatwiła zdefiniowanie istotnych płaszczyzn systemu komunikowania się w organizacji. W wyniku badań uzyskano informacje o zasięgu i miejscach występowania barier komunikacyjnych. Tak więc, system komunikowania się w uczelni cechuje wiele rozmaitych problemów. Najwyraźniej problemy są odczuwalne w obszarze otrzymywania informacji. Źródła informacji także okazują się być blokowane, przez co informacje nie mogą swobodnie przepływać. Widoczne zaburzenia występują także na poziomie korzystania z kanałów komunikacyjnych. Większość tych kanałów jest mało używana. Także poziom wzajemnych stosunków i ufności wobec innych osób w strukturze nie wygląda dobrze. Jedynie relacje komunikacyjne w miejscu pracy przedstawiają się nie najgorzej. Dobre relacje przeważają raczej wśród najbliższego otoczenia i wśród bezpośrednich współpracowników i przełożonych.

W badaniach do niniejszej pracy przyjęto za podstawę badania nad komunikowaniem się D. Tourisha i O.J. Stevensa i założono, że do najistotniejszych elementów obszaru komunikowania się należą płaszczyzny zaprezentowane w tab. 28. Tabela ta w skrócie obrazuje mocne i słabe elementy systemu komunikowania się w badanej uczelni. Natomiast zaakcentowana wcześniej charakterystyka zadań i wynikający z niej podział na grupy pracownicze przyczynia się do zróżnicowania kultury organizacyjnej. Kultura ukierunkowuje podejmowane w ramach instytucji działania, natomiast sama jest wyrażana w procesie komunikowania się jej członków.

W podsumowaniu należy udzielić odpowiedzi na pytanie badawcze, **w jakich obszarach działań uczelni występuje najwięcej problemów w komunikowaniu się.** Wymienić tu należy przede wszystkim płaszczyznę otrzymywania informacji, źródeł informacji oraz kanały komunikacyjne. Najwięcej problemów zauważa się w obszarze działań komunikacyjnych oraz w obszarze kultury i klimatu organizacyjnego, ale także w obszarze wykonywanych zadań. Bariery komunikacyjne powstające w obszarze kultury pojawiają się najczęściej w płaszczyznach współpracy, konfliktów, decyzji i relacji interpersonalnych. Analiza wymiarów klimatu organizacyjnego wykazała, że problemy w komunikacji pojawiają się w oparciu o zróżnicowane motywatory potrzeb człowieka, które są charakterystyczne dla każdej z grup pracowniczych. Wśród pracowników administracji ogólnouczelnianej przeważa potrzeba bezpieczeństwa w wymiarze konformizm, wymagania i kierowanie oraz potrzeba władzy w pozostałych wymiarach. W grupach pracowników naukowych te wymiary cechuje raczej potrzeba osiągnięć i afiliacji. Takie zróżnicowanie potrzeb kształtujących motywację zachowań pracowniczych generują bariery komunikacyjne. Jedną z takich barier jest właśnie

odmienny sposób i styl zachowań preferowany w każdej grupie pracowniczej. Konsekwencją jest zjawisko występowania nie tylko odrębnych potrzeb i motywatorów zachowań ale przede wszystkim zróżnicowanych typów klimatu organizacyjnego niesprzyjających dobrym relacjom komunikacyjnym pomiędzy poszczególnymi grupami pracowników. Ocena pracy dokonana na potrzeby niniejszych badań ujawniła, że w strukturze uczelni dominującym typem zadań są zadania formalne. Fakt występowania powszechnej orientacji na hierarchię i władzę przy silnej kontroli powoduje, że zadania przybierają kierunek nacisku na „ilość”. W obrębie funkcjonowania zadań naukowo-dydaktycznych pojawia się typ autonomicznych zadań. Taki typ dominuje równocześnie z formalnymi zadaniami, powodując ścieranie się i pojawianie różnic w sposobie realizacji zamierzonych celów. W zadaniach autonomicznych dominuje nacisk na „jakość” a sposób wykonywania tych zadań cechuje otwartość i innowacyjność. Style zachowań i formy realizacji zadań przeplatając się wzajemnie powodują pojawianie się różnic w opiniach, zaangażowaniu się czy w organizacji, stwarzając tym sposobem podstawę do konfliktów i problemów w sprawnym porozumiewaniu się wśród uczestników uczelni. Bariera jest tutaj odmienne spojrzenie na sposoby realizacji zadań, różna interpretacja warunków potrzebnych do jego wykonania. Węzły komunikacyjne pojawiają się także na poziomie występowania w uczelni innych stylów pracy, niejednolitego nacisku na zaangażowanie się, silniejszego lub słabszego konformizmu czy odmiennego poczucia odpowiedzialności.

W tym miejscu można przystąpić do udzielenia odpowiedzi na dwa pytania badawcze dotyczące **przyczyn występowania problemów w komunikowaniu się oraz źródeł barier pojawiających się w komunikacji**. Tak więc, do przyczyn zaliczyć należy czynniki związane z jednostką i czynniki związane z organizacją. Badania niniejszej pracy skupiły się na czynnikach organizacyjnych, dlatego też powód występowania zaburzeń komunikacyjnych należy upatrywać w zjawisku różnorodności występowania w jednej instytucji odmiennych typów kultury i klimatu organizacyjnego. Szczególnie zwraca uwagę występowanie odmiennych sposobów postrzegania i interpretacji elementów składających się na daną płaszczyznę kultury i dany wymiar klimatu. Dodatkowo na uwagę zasługuje charakter działań i wykonywanych zadań z podziałem na poszczególne grupy pracownicze, odmienność cech kultur panujących w poszczególnych grupach pracowniczych oraz zróżnicowany klimat organizacyjny w obrębie tych grup. Zauważa się, że klimat generuje poziom i charakter atmosfery w pracy, przede wszystkim podczas wykonywania codziennych obowiązków.

Źródeł barier w komunikacji należy poszukiwać w istnieniu rozmaitych zadań i działań prowadzonych w strukturze administracyjnej uczelni a jednocześnie w realizacji celów edukacyjnych i naukowych, charakterystycznych dla tego typu instytucji

wiedztwórczych. W konsekwencji różnorodności zadań kolejnym źródłem barier jest podział pracowników uczelni na co najmniej dwie grupy zawodowe funkcjonujące w obrębie jednej instytucji. Analiza badań wykazała, że podział ten jest jeszcze bardziej rozdrobniony, i potwierdziła założenia do badań, iż w uczelni funkcjonują cztery wyraźnie zróżnicowane grupy pracownicze.

6.5.1. Wyniki badań w grupie pracowników administracyjnych

Zanim zostanie udzielona odpowiedź na pytanie badawcze związane z **istotnymi różnicami zachodzącymi pomiędzy pracownikami reprezentującymi poszczególne grupy w uczelni w zakresie funkcjonowania w jednej organizacji**, najpierw będzie przedstawiona problematyka badań w poszczególnych grupach pracowniczych.

Ocena przebiegu informacji w uczelni w opinii **pracowników administracji ogólnouczelnianej** generalnie nie jest dobra. Najmniej informacji otrzymują badani o wpływie swojej pracy na działania organizacji, o wynagrodzeniu i warunkach pracy oraz o usługach oferowanych przez instytucję. Mało informacji otrzymują także o wynikach w pracy o nieprawidłowościach w pracy, o stosunku własnej pracy do całości działań uczelni, o ważnych wydarzeniach i o głównych celach instytucji. Duża ilość informacji przekazywana jest im o wpływie nowych decyzji na pracę. Natomiast wystarczająco i dużo informacji otrzymują oni o wymaganiach i o oczekiwaniach wobec pracy. Diagnoza źródeł informacji w grupie pracowników administracji ogólnouczelnianej także nie wypadła najlepiej. Do najsłabszych źródeł zaliczają: średni i wyższy szczebel naukowy, zebrania, oraz średni i wyższy szczebel administracyjny. Słabym źródłem są także pracownicy (koledzy) z innych działów i wydziałów oraz bezpośredni przełożony. Wystarczającym, a dla niektórych nawet dobrym źródłem są współpracownicy. Do najmniej wykorzystywanych kanałów komunikacyjnych należą: zebrania, tablice ogłoszeń, poczta e-mail i publikacje. Dość dużym i wystarczającym powodzeniem cieszą się bezpośrednie kontakty ze współpracownikami i przełożonymi oraz rozmowy telefoniczne. Komunikacja pisemna dla większości badanych jest mało wykorzystywanym kanałem, jednak znaczna część badanych uważa, że korzysta z niej często. Pracownicy administracji ogólnouczelnianej największym zaufaniem obdarzają średni i wyższy szczebel naukowy, wyższy szczebel administracyjny oraz pracowników z innych działów i wydziałów. Zaufanie do średniego szczebla administracyjnego pozostaje w tej grupie pracowniczej dość kontrowersyjne. Duża część pracowników darzy ten szczebel dużym zaufaniem, ale znaczna część badanych uważa, że zaufanie wobec nich jest raczej wystarczające. Bezpośredni przełożony cieszy się zarówno dużym, jak i wystarczającym

zaufaniem ze strony pracowników. Duże zaufanie wskazują uczestnicy administracji ogólnouczelnianej wobec współpracowników. Relacje komunikacyjne w miejscu pracy są oceniane raczej dobrze. Poziom relacji między kolegami i współpracownikami oraz współpraca z pracownikami z pozostałych działów i wydziałów jest oceniana najwyżej. Kontrowersyjne są opinie, co do komunikacji z wyższym kierownictwem i dyrekcją. Dla jednych relacje są dobre, zaś inni uważają, że relacje z nimi nie są szczere.

Badanie obszaru działań w obrębie grupy pracowników administracji ogólnouczelnianej wykazało, że w większości przeważa kultura roli i kultura władzy. Siła kultury roli szczególnie daje się zauważyć w obszarze podejmowanych decyzji, kontaktów interpersonalnych, współpracy i konfliktów. Jednak tej kulturze towarzyszą pewne elementy kultury władzy. Kultura władzy dość mocno odczuwalna jest także w obszarze współpracy i konfliktów, zaś dominującą postać przybiera w obszarze zarządzania. W płaszczyźnie relacji interpersonalnych i współpracy pracownicy zauważają także silne cechy kultury jednostki. Kultura zadań dość znacząco daje się odczuć jedynie w obszarze współpracy. Wynika z tego pewna właściwość. Podział struktury organizacyjnej administracji ogólnouczelnianej jest duży i zróżnicowany. W skład struktury wchodzi różne działy i sekcje, które realizują rozmaite zadania. Poprzez swoje działania, wynikające z powierzonych im zadań, działy współpracują z różnymi jednostkami funkcjonującymi w obrębie całej uczelni. Jedne działy kooperują częściej z pracownikami naukowo-dydaktycznymi, a inne z administracją na wydziałach. Wewnątrz struktury administracji ogólnouczelnianej uczelni znajdują się i takie działy, które współpracują ze wszystkimi jednostkami istniejącymi w instytucji. Przyjmując, że kultura to sposób organizowania działań oraz zachowań jej członków, możemy zauważyć specyficzne jej cechy badając właśnie te aspekty.

Badanie klimatu organizacyjnego poprzez rozważanie artykułowanych i preferowanych przez pracowników potrzeb i motywacji w określonych wymiarach zachowań, pozwoliło na analizę warunków środowiska ich pracy i realizowanych działań. Analiza wyników wykazała, że potrzeby pracowników administracji ogólnouczelnianej różnią się zdecydowanie od potrzeb pozostałych pracowników. Wyróżnione wymiary klimatu organizacyjnego stanowią o kształcie zachowań pracowniczych a ich analiza pozwala na określenie tzw. miękkich czynników składających się na warunki pracy. Wśród grupy pracowników administracji ogólnouczelnianej dominują potrzeby bezpieczeństwa i władzy. Potrzeba bezpieczeństwa przeważa w wymiarze: konformizmu, wymagań, zorganizowania oraz częściowo też w wymiarze kierowania. Wymiar *kierowanie*, wykazuje także widoczną potrzebę władzy a w wymiarze *zorganizowanie*, pojawiają się elementy potrzeby afiliacji. Potrzeba władzy dominuje natomiast w wymiarach: *odpowiedzialność*, *nagrody* oraz *poczucie*

ciepła i poparcia. Taki rodzaj potrzeb określa przewagę biurokratycznego i autorytarnego klimatu w środowisku pracy tej grupy pracowniczej. W niewielkim stopniu w wymiarze zorganizowania daje się odczuć w opinii badanych nutkę klimatu towarzyskiego. Ocena pracy dokonana w tej grupie ukazuje, że dominującym typem zadań są zadania formalne i pragmatyczne. Pewne właściwości pracy w tej grupie przypominają także zadania autonomiczne. Występowanie tych typów zadań określa silną orientację na ludzi z mocnymi elementami orientacji zarówno egalitarnej, jak i hierarchicznej. W rzeczywistości praca w grupie administracji ogólnouczelnianej cechuje się dużą formalizacją i nasiąknięta jest silną biurokracją. Pracę cechuje nacisk na „ilość”, więc jej forma przybiera postać zadań analitycznych i skutecznie racjonalnych. Struktura władzy jest silnie pionowa, dlatego kontrola wykonywanych zadań i działań jest sprawowana „z góry”. Poza tym zadania są w tej grupie powtarzalne i szczegółowe. Przybierają typowe cechy zadań biernych i zamkniętych. Silnie odczuwalna w tej grupie potrzeba bezpieczeństwa i władzy sugeruje dominację klimatu biurokratycznego i autorytarnego. Zadania są określone ze względu na zajmowaną pozycję i stanowisko w strukturze. Właśnie potrzeba bezpieczeństwa silnie preferowana przez uczestników tej grupy określa typowy sposób zachowań, uwidaczniający się w unikaniu zbytniego ryzyka, i zapobieganiu występowania nieprzewidywalnych sytuacji. Większość działań organizowana jest pod silnym wpływem panujących wewnątrz przepisów i zgodna jest ze stabilnymi regułami. W takiej sytuacji każda, nawet najmniejsza zmiana organizacyjna traktowana jest jak zagrożenie i może wywołać wśród uczestników zachowania asekuracyjne odwołujące się do panujących reguł. Potrzeba władzy w tej grupie pracowniczej uwidacznia się w próbie dominacji nad otoczeniem, dążeniach do całkowitej kontroli. Od pracowników wymaga się silnej i zdecydowanej postawy.

Należy zauważyć, iż uczestnicy administracji ogólnouczelnianej funkcjonują w odmiennej niż pozostałe grupy rzeczywistości uczelni. Właściwie tworzą oni oddzielną strukturę. Działania podejmowane w ramach zadań administracyjnych zorientowane są na centralizację, w której dominuje schematyczny model rozwiązywania problemów. Współpraca i konflikty to elementy zachowań organizacyjnych, na które zwraca się uwagę tylko wówczas, gdy służą one rozwiązaniu zadania. W działach administracyjnych władzę posiada kierownik a zależność od niego jest zdecydowanie odczuwalna. Zadania tego typu opierają się na określonych z góry przepisach. Ustalone wzorce działań oraz jasno zdefiniowane zadania dają poczucie bezpieczeństwa. Kontakty w grupie pracowników cechują się oficjalnymi regułami i procedurami. Style zachowań odpowiadają formalnemu systemowi komunikacji. Typ zadań, klimat organizacyjny i pewne cechy kultury w grupie

pracowników administracji ogólnouczelnianej zdecydowanie odróżniają ją od pozostałych grup uczestników uczelni.

Diagnoza i analiza przebiegu informacji wśród **pracowników administracji wydziałowej** wykazała również wiele słabych stron systemu komunikowania się. Pracownicy bardzo mało informacji otrzymują o wielu aspektach swojej pracy, chociażby: o wynagrodzeniu i warunkach pracy, o nieprawidłowościach w pracy, o wpływie nowych decyzji na swoją pracę, o wpływie swojej pracy na organizację, o ważnych wydarzeniach, czy o stosunku swojej pracy do całości działań uczelni. Wystarczającą ilość informacji otrzymują natomiast o wynikach i oczekiwaniach wobec pracy, o wymaganiach, o głównych celach instytucji, czy usługach oferowanych przez uczelnię. Żaden z wymienionych elementów składający się na płaszczyznę otrzymywania informacji nie został wyróżniony, jako najsilniejszy. Zatem, w opinii badanych pracowników obszar otrzymywania informacji nie należy do mocnych stron systemu komunikowania się. Poza tym wiele źródeł informacji, stanowi barierę w sprawnym jej przekazywaniu. Największą barierę stanowią: wyższy szczebel administracyjny oraz średni szczebel naukowo-dydaktyczny. Silną blokadę w przepływie informacji odczuwają pracownicy ze strony średniego szczebla administracyjnego i wyższego szczebla naukowego. Dodatkowo grupa administracji wydziałowej wskazuje, że zebrania oraz pogłoski i plotki należą także do słabych źródeł informacji. Dla znacznej części badanych pracowników współpracownicy i koledzy oraz bezpośredni przełożony stanowią duże i wystarczające źródła, z których czerpią informacje. Wielu pracowników uważa, że osoby z innych wydziałów i instytutów są słabym źródłem informacji. Jednak dla wielu także, to źródło jest wystarczające. Źródło informacji, jaki są podwładni, w opinii pracowników administracji wydziałowej zajmujących stanowiska kierownicze, okazuje się być wystarczającym. Zatem obszar przepływu informacji stanowi poważną barierę komunikacyjną. Kolejny element systemu komunikacji w uczelni to kanały komunikacyjne. Do najsłabszych połączeń komunikacyjnych pracownicy zaliczają: zebrania, tablice ogłoszeń i publikacje. Komunikacja pisemna oraz poczta e-mail jest dla większości pracowników wystarczającym kanałem. Bardzo dobrym kanałem komunikacyjnym dla pracowników na wydziałach jest bezpośredni kontakt ze współpracownikami. Poza tym sprawna wymiana informacji i wiadomości odbywa się przez kontakt z bezpośrednim przełożonym i poprzez rozmowy telefoniczne. Kanały komunikacyjne nie stanowią większego problemu. Pracownicy wykorzystują raczej bezpośredni kontakt, niż formy pośredniego komunikowania się. System komunikowania się obejmuje także zaufanie do innych uczestników instytucji. Największym zaufaniem ze strony pracowników administracji wydziałowej cieszą się współpracownicy i bezpośredni przełożony. Niestety

wieź zaufania do średnich i wyższych szczebli administracyjnych i dydaktycznych nie przedstawia się najlepiej. W odczuciu pracowników zaufanie do tych szczebli jest bardzo niskie. Wśród kadry kierowniczej funkcjonującej na wydziałach, dużym zaufaniem cieszą się podwładni. Zaufanie do osób z pozostałych instytutów, czy wydziałów jest raczej wystarczające. W grupie pracowników administracji wydziałowej zaufanie nabiera kierunku bardziej w stronę bezpośrednich relacji ze współpracownikami i przełożonymi. Ostatni badany element systemu komunikowania się to relacje komunikacyjne. Zdecydowanie najlepiej pracownicy na wydziałach komunikują się ze sobą, w najbliższym otoczeniu. Silnie też akcentują uczciwość przełożonego do pracowników oraz pozytywne cechy relacji z wyższym kierownictwem i dyrekcją. Pracownicy administracji wydziałowej mają poczucie, że obdarzeni są zaufaniem ze strony innych i mogą wpływać na działania swojego działu a ich zdanie jest brane pod uwagę przy podejmowaniu decyzji. Duża część badanych twierdzi, że trudno powiedzieć, czy współpraca z innymi osobami, z innych instytutów i wydziałów dobrze się układa. Tak więc, analiza relacji komunikacyjnych wykazuje, że są one dobre w obrębie najbliższego otoczenia. W relacjach z dalszym otoczeniem już bywa różnie. Co sugeruje, iż relacje z pracownikami spoza wydziału są rzadkie i raczej nie należą do bliskich.

Zadania realizowane przez grupę pracowników administracji wydziałowej wykazują zarówno cechy formalne jak i cechy zadań autonomicznych. Silnie daje się tu odczuć orientacja na ludzi. Ludzie raczej pracują samodzielnie i wykorzystują własne umiejętności. Klimat wykonywanych zadań jest odczuwalny, jako atmosfera zaangażowania, liczy się doświadczenie i wyniki. Formalizacja zadań przybiera postać konkretnych i szczegółowych działań w kierunku osiągnięcia celu. Realizowanie zadań odbywa się w większości, w przestrzeni biurokratycznych zasad i przepisów prawnych ustanawianych „na górze”. Jednak nie wszystkie zadania przybierają takie cechy. Istnieją też takie działania, które odbiegają od sztywnych reguł. Zadania takie są przydatne dla najbliższego otoczenia i zaspokajają potrzeby organizacyjne w miejscu pracy. Takie ukierunkowane znaczenie działań przybiera charakter autonomiczny, bardziej otwarty i luźny. Diagnoza zadań realizowanych przez pracowników administracji wydziałowej wykazuje podobne cechy orientacji, jak w poprzedniej grupie pracowniczej. Dominuje tutaj silna kultura roli w obszarach: decyzji, kontaktów interpersonalnych, konfliktów oraz współpracy. Obszar zarządzania zdominowany jest przez kulturę władzy. Współpraca i kontakty interpersonalne wykazują zróżnicowanie kulturowe. W tych obszarach odczuwa się także silnie cechy pozostałych kultur. Obszar zarządzania cechuje widoczna hierarchia z szeroko odczuwalną biurokracją. Władza ma poparcie w doświadczeniu i wiedzy równocześnie z bliskimi

relacjami. Forma władzy i stratyfikacja statusu roli i pozycji są czymś naturalnym. Kontakty interpersonalne, rozwiązywanie konfliktów oraz podejmowanie decyzji opierają się na obowiązujących regułach i przepisach. Wszystko to służy stabilizacji. Charakter struktury odczuwany jest raczej jako sztywny i nakierowany na konkretne zadania. Pracownicy administracji wydziałowej tworzą hermetyczny świat. Praca administracyjna na wydziałach odróżnia się od zadań wykonywanych w rektoracie. Różnica tkwi w kontaktach interpersonalnych i pociąga za sobą także obszar współpracy. Pracownicy administracji wydziałowej zdecydowanie częściej niż pracownicy administracji ogólnouczelnianej, kontaktują się z kadrą dydaktyczną. To wynika z charakteru wykonywanych zadań w poszczególnych grupach. Życie na wydziałach toczy się wokół działań nakierowanych na cele naukowo-dydaktyczne. Przede wszystkim praca w administracji wydziałowej ma służyć celom edukacyjnym w zakresie administrowania działań niezbędnych w procesie dydaktycznym. Kontakty ze studentami, uczestnictwo w życiu instytutów, czy też pośrednie uczestnictwo w rozwoju nauki przyczynia się do nieco innego spojrzenia na obszar funkcjonowania uczelni. Wymaga to zapewne od tych osób określonej współpracy i utrzymywania odpowiednich kontaktów interpersonalnych w obrębie własnej grupy pracowniczej oraz w stosunku do grupy pracowników naukowo-dydaktycznych. Stąd też dość silnie zaznaczające się orientacje na kulturę jednostki i władzy. Kultura jednostki to orientacja na ludzi. Uwidaczniają się te cechy, chociażby w bezpośrednich i bliskich stosunkach w pracy, między współpracownikami i przełożonymi. Pracownicy tej grupy czują też, że często stają się współtwórcami nowej rzeczywistości. Uczestnicząc, często jako obserwatorzy w procesie zmagania naukowych, nasiąkają atmosferą bardziej twórczych, otwartych kontaktów i relacji między poszczególnymi pracownikami. Kultura władzy przejawia się chociażby wysoką lojalnością wobec własnych szefów. Kierownik częściej potrafi wczuć się w sytuację pracowników, częściej też wyraża swoje zadowolenie i docenia pracę podwładnych. Pracowników administracji wydziałowej cechuje wysoka współpraca i dlatego konflikty są raczej niemiłe widzialne. Zaburzyć one mogą efektywność i dlatego obowiązuje postępowanie zgodne z prawem. Duży nacisk kładzie się także na legalność i odpowiedzialność podejmowanych decyzji.

Podsumowując, mimo, iż orientacje kulturowe w poszczególnych obszarach działań uczelni wśród pracowników wydziałów są podobne w stosunku do pracowników rektoratu, to jednak daje się odczuć pewne różnice. Jest to zapewne wynikiem panujących wewnątrz tych grupy odmiennych potrzeb i motywacji. Badanie klimatu organizacyjnego w grupie pracowników administracji wydziałowej przyniosło odpowiedź na odczuwaną przez nich odrębność od reszty pracowników administracyjnych uczelni. Zdecydowanie częściej

występuje w tej grupie potrzeba osiągnięć. Pracownicy częściej są zdecydowani na podejmowanie odpowiedzialności w sytuacji względnego ryzyka. Wymagania stawiane tym pracownikom uaktywniają w nich potrzebę sukcesu i dążenie do lepszych wyników, czy też dążą do stworzenia czegoś nowego, efektywniejszego, by móc wydajniej pracować. Silną potrzebę bezpieczeństwa badani znajdują w wymiarze konformizmu i kierowania. Pracownicy czują silne podporządkowanie się regułom i zasadom. Ustalone „przez górę” procedury są odczuwalne jako pewne ograniczenia. Kierowanie oznacza silną akceptację doświadczonego i posiadającego szeroką wiedzę kierownika. Wymiar zorganizowania i poczucie ciepła i poparcia charakteryzuje się wśród pracowników administracji wydziałowej dominacją potrzeby afiliacji. Motywacja ta opiera się na potrzebie przyjaznych stosunków i towarzyszy jej klimat nastawiony na relacje przyjacielskie. Pracownicy często uczestniczą w życiu swoich wydziałów i przez to nawiązują i utrzymują szerokie kontakty interpersonalne. Pracownicy odczuwają duże poczucie lojalności i darzą zaufaniem osoby, z którymi współpracują. Ogólnie panująca atmosfera przyczynia się do integracji. Na pierwszy rzut oka, porównanie dwóch grup pracowników administracyjnych opiera się na zbliżonych cechach, ale głębsza analiza pozwala na wysunięcie głębszych wniosków. Szczególnie różnice daje się odczuć w samej diagnozie komunikacji. Istota problemów jest zdecydowanie inna, co przekłada się na różnicę w odczuwaniu orientacji w obszarze kontaktów interpersonalnych i współpracy. Najwyraźniej widoczna staje się odmiennność motywacji potrzeb. Daje się odczuć różnice w zachowaniach pracowniczych oraz w warunkach pracy, w jakich muszą działać poszczególni uczestnicy grupy. Należy jednak zaznaczyć, iż silne właściwości i elementy centralizacji i biurokracji w funkcjonowaniu niektórych obszarów działań uczelni przesiakają i stają się być odczuwalne w większości zachowań pracowniczych.

6.5.2. Wyniki badań w grupie pracowników naukowo-dydaktycznych

Badania przeprowadzone w grupie **niesamodzielnych pracowników naukowo-dydaktycznych** wykazały, że ocena obszaru komunikowania się w płaszczyznach otrzymywania informacji i źródeł informacji nie należy do najlepszych. Przejawy zaburzeń w płaszczyźnie otrzymywania informacji dają się odczuć w aspekcie przepływu informacji: o wynagrodzeniu za pracę, o wpływie pracy na organizację, o stosunku pracy do całości działań uczelni, o ważnych wydarzeniach, czy o usługach oferowanych przez uczelnię. Wystarczającą ilość informacji otrzymują pracownicy o wynikach, postępach i nieprawidłowościach w pracy, o wpływie nowych decyzji na wykonywaną pracę, oraz o głównych celach instytucji. Najwięcej informacji otrzymują o oczekiwaniach wobec pracy

i o wymaganiach. Najsilniejszą barierę w przepływie informacji młodszy pracownicy naukowcy odczuwają w stosunku do wyższego szczebla administracyjnego. Ten szczebel w hierarchii uczelni stanowi dla nich najsłabsze źródło informacji. Pozostałe szczeble w strukturze, jak: średni i wyższy szczebel naukowo-dydaktyczny, czy średni szczebel administracyjny także nie należą do mocnych źródeł, z których można czerpać istotne informacje. W opinii kadry kierowniczej, w grupie młodszych pracowników naukowo-dydaktycznych, podwładni również nie stanowią dobrego źródła informacji. Słabym źródłem przepływu informacji są tak samo osoby z pozostałych instytutów i wydziałów czy plotki i pogłoski. Źródła informacji w tej grupie odczuwane są jako sztywne, zamknięte i mało elastyczne elementy systemu komunikowania się. Jedynie bezpośredni przełożony i współpracownicy zaliczani są do otwartych źródeł przepływu informacji. Wystarczającym źródłem są dla nich zebrania. Do kanałów komunikacyjnych, najczęściej używanych przez młodszych pracowników dydaktycznych należą bezpośredni kontakt z przełożonym oraz ze współpracownikami. Badani często posługują się w komunikowaniu pocztą e-mail oraz telefonem. Wystarczającym kanałem komunikacyjnym są tablice ogłoszeń. Do najsłabszych zaliczają protokoły z zebrań i publikacje. Słabo także oceniają komunikację pisemną. Stopień zaufania wśród niesamodzielných pracowników naukowo-dydaktycznych określany jest na średnim poziomie. Najmniej zaufania mają pracownicy do wyższego szczebla dydaktycznego i administracyjnego. Wystarczająco darzą zaufaniem swoich podwładnych, osoby z innych instytutów i wydziałów i średni szczebel naukowy i administracyjny. Dużo zaufania okazują współpracownikom i bezpośredniemu przełożonemu. Płaszczyzna relacji komunikacyjnych w grupie młodszych pracowników naukowych wygląda korzystnie. Bardzo dobre relacje występują na poziomie współpracy z innymi osobami oraz w stosunku do przełożonych. Komunikacja z wyższym kierownictwem, dyrekcją oraz z osobami pracującymi na innych wydziałach czy instytutach także jest zadowolająca. Pracownicy w większości czują, że mają wpływ na działania swojego instytutu, jednak duży procent badanych wskazuje, że ich zdanie nie liczy się przy podejmowaniu decyzji. Obszar działań w odczuciu młodszych pracowników naukowo-dydaktycznych cechuje występowanie dwóch kultur organizacyjnych: kultury władzy i kultury roli. W wymiarach zarządzania i współpracy występują dominujące cechy kultury władzy. Współpraca jest zróżnicowana właściwościami różnych kultur. W opinii badanych można doszukać się także silnych cech kultury zadań, jednostki i roli. Pozostałe obszary działań uczelni przybierają cechy kultury roli. Decyzje i konflikty nabierają cech kultury roli mieszanej z kulturą władzy. Natomiast w wymiarze konfliktów interpersonalnych i zarządzania daje się zauważyć elementy kultury jednostki. W wymiarze kierowania i zarządzania dominuje potrzeba bezpieczeństwa. Odczuwana przez młodszych pracowników

naukowych orientacja w kierunku hierarchii, dotyczy sposobu wykonywania zadań, wymagających z ich strony typowo formalnych zachowań. W kontaktach interpersonalnych, w zarządzaniu oraz w wymiarze współpracy pojawiają się cechy orientacji na jednostkę. Potwierdza to występowanie potrzeby osiągnięć w większości wymiarów klimatu organizacyjnego. Jest to wyraz panującej w pracy atmosfery samookreślenia się i dążenia do niezależności. Podczas zadań naukowo-dydaktycznych silnie odczuwana jest także orientacja na egalitaryzm i na ludzi. W pracy kładzie się akcent przede wszystkim na sukces i rozwój osobisty. Faktem jest, że poszczególni członkowie tej grupy to osoby o wysokich i specjalistycznych kwalifikacjach. Uczestnictwo tych osób w uczelni sprowadza się w szczególności do realizacji własnych, naukowych celów, przekładających się na główne cele edukacyjne uczelni. Preferowana przez pracowników potrzeba osiągnięć wyraża potrzebę sukcesu zawodowego i permanentnego dążenia do rozwoju, lepszych wyników oraz odkrywania czegoś nowego. Zadania wykonywane przez nich wymagają ponoszenia dużej odpowiedzialności przy dość wysokim ryzyku. Działania cechują się twórczym i innowacyjnym podejściem. W odczuciu pracowników naukowych zadania nabierają silnych cech autonomicznych. W wymiarach zorganizowania i poczucia ciepła i poparcia klimat przybiera cechy orientacji w kierunku potrzeby afiliacji. Niesamodzielnicy naukowcy preferują utrzymywanie przyjaznych relacji w stosunku do otoczenia i najbliższych współpracowników. Dominuje wyraźne dążenie do uczestnictwa w życiu uczelni czy wydziału, w którym te osoby są zatrudnione, dlatego kontakty między tymi pracownikami cechuje styl towarzyski i przyjazny. Często działania realizowane w tej grupie odbywają się w zespołach zadaniowych, a realizacja powierzonych zadań wymaga częstych kontaktów osobistych i współdziałania. Konflikty są raczej unikane, ponieważ nie służą one realizacji zadań. Preferowane jest zorganizowanie i lojalność wobec innych osób. Satysfakcja z pracy jest oceniana wysoko a najsilniej odczuwalnym typem klimatu okazuje się być klimat innowacyjny. Jednak należy zauważyć, że silne cechy klimatu biurokratycznego nie dają się zepchnąć na dalszy plan. Pewne działania wymagają typowo formalnych zachowań, ponieważ dotyczą zadań administracyjnych, które zatopione są w scentralizowanym systemie zarządzania uczelnią. Zadania administracyjne są rozwiązywane za pomocą procedur i formalnych reguł. Tłumaczy to występowanie mocno odczuwalnych w tej grupie aspektów klimatu biurokratycznego oraz elementów kultury władzy i roli. Ta ostatnia kultura cechuje się pracą kontrolowaną właśnie przez istniejące zasady i procedury. Ważne są pełnione funkcje i istniejące specjalizacje. W codziennych działaniach daje się jednak odczuć kontrolę w stosunku do ustalonych przepisów. Staje się to utrapieniem dla czynności naukowych i dydaktycznych. Funkcjonowanie w obrębie sztywnych reguł blokuje możliwości rozwoju

i bycia otwartym wobec problemów. Blokują także komunikację, która nabiera cech zamkniętej, formalnej i biurokratycznej struktury. Taka właśnie forma komunikacji występuje w relacjach do działań administracyjnych w uczelni, co przekłada się na relacje z grupą pracowników administracji ogólnouczelnianej i wydziałowej. Działania edukacyjne realizowane przez grupę niesamodzielną pracowników naukowych przeplatane są cechami zadań autonomicznych i zadań formalnych, co daje odbicie w preferowanych orientacjach w obszarach działań uczelni i pojawiających się potrzebach.

Samodzielną pracowników naukowo-dydaktyczną uważają, że płaszczyzna systemu komunikowania się w postaci otrzymywania informacji jest nadmiernie zaburzona. Najmniej informacji otrzymują oni o stosunku pracy do całości działań instytucji, o usługach oferowanych przez uczelnię, o wpływie pracy na organizację, o wpływie nowych decyzji na pracę, o głównych celach instytucji, nawet o ważnych wydarzeniach mających miejsce w uczelni lub mających z nią związek. Ilość przepływającej informacji jest zdecydowanie za mała. Natomiast dużą i wystarczającą ilość informacji otrzymują o oczekiwaniach wobec pracy i o wymaganiach. W opinii samodzielnych dydaktyków źródła informacji są w większości dobre i stanowią silną płaszczyznę systemu komunikowania się. Najslabszym źródłem są: wyższy szczebel administracyjny, osoby z innych wydziałów, instytutów oraz plotki i pogłoski. Pozostałe źródła stanowią dostateczny element do sprawnego komunikowania się wewnątrz instytucji. Wystarczającymi źródłami, z których korzystają pracownicy są: podwładni, współpracownicy, średni szczebel administracyjny i naukowo-dydaktyczny, wyższy szczebel naukowy oraz zebrania. Najwyżej cenią sobie badani bezpośredniego przełożonego. Traktują go, jako ważne i otwarte źródło informacji. W większości opinii badanych samodzielnych pracowników dydaktycznych kanały komunikacyjne stanowią pozytywny element systemu. Najczęściej używanymi kanałami komunikacji są dla tych pracowników: komunikacja pisemna, poczta e-mail, bezpośredni kontakt ze współpracownikami i przełożonym. Pracownicy wystarczająco dużo korzystają także z telefonu, jako środka przekazu i odbioru informacji. Publikacje także stanowią dla nich ważny kanał. Kolejną płaszczyzną systemu komunikowania się w uczelni jest zaufanie do innych. Wysokim poziomem stosunków i ufności samodzielni pracownicy dydaktyczni darzą swoich podwładnych, współpracowników i bezpośrednich przełożonych. Wystarczające zaufanie oferują kolegom z innych wydziałów, czy instytutów oraz średniemu szczeblowi naukowemu i administracyjnemu. Wyższy szczebel administracyjny w większości cieszy się z ich strony wystarczającym zaufaniem, jednak dla dużej części badanych stosunek zaufania do tego szczebla jest mały. Dużym i wystarczającym zaufaniem obdarzają oni wyższy szczebel dydaktyczny. Generalnie badani pracownicy mają duże i wystarczające zaufanie

wobec pozostałych uczestników uczelni. Zachowania będące elementem komunikowania się z innymi osobami oceniane są bardzo wysoko. Najlepsze relacje odczuwają badani w stosunku do współpracowników, jak i innych osób. Większość z nich określa, że stosunek do przełożonego jest bardzo dobry, a komunikacja z wyższym kierownictwem jest szczerą. Pracownicy odczuwają, że mają duży wpływ na działania swojego instytutu, i że ich zdanie liczy się przy podejmowaniu decyzji. Charakterystyka kultury organizacyjnej w opinii samodzielnych pracowników dydaktycznych wykazała, że w obszarze działań w uczelni najsilniej dominuje kultura jednostki oraz kultura roli. Jednak w pozostałych obszarach dają się także odczuć elementy innych kultur. Czynności związane z zarządzaniem oscylują właściwie pomiędzy wszystkimi typami kultur. Najsilniej odczuwana jest jednak orientacja na kulturę jednostki, a potem na kulturę roli, władzy i zadań. W wymiarze decyzji przeważające cechy należą do orientacji na rolę. Pozostałe kultury są tutaj słabo odczuwalne. W kontaktach interpersonalnych dominuje orientacja na rolę i jednostkę, zaś konflikty cechują się silną kulturą roli mieszaną z kulturą władzy i jednostki. Współpraca w opinii samodzielnych dydaktyków oscyluje pomiędzy trzema silnie zaznaczającymi się kulturami. Dominuje kultura jednostki i także mocno widoczne są właściwości kultury zadań i władzy. Orientacja na jednostkę jest rzeczywiście charakterystyczna. Źródłem preferowanych wartości są tu przede wszystkim ludzie, a głównym celem jest zaspokojenie potrzeb pracowników. Uczestnicy tej kultury zainteresowani są w szczególności celami i warunkami własnego rozwoju. Osoby reprezentujące tę grupę pracowniczą odznaczają się wysoką kreatywnością w swoich działaniach, otwartością na nowe doświadczenia oraz preferują kierunek na przyszłość i innowacyjność. Badani nastawieni są raczej w swoich działaniach na ciągłą zmienność i niestabilność, dlatego słabo odczuwana jest wśród nich potrzeba bezpieczeństwa. Cechuje ich gotowość do podejmowania ryzyka i związana z tym większa żywiołowość, niepokorność i nastawienie na osiągnięcia. Badania wykazały, że w grupie samodzielnych pracowników naukowo-dydaktycznych dominuje klimat innowacyjny. W większości wymiarów klimatu w miejscu pracy przeważa potrzeba osiągnięć. Wymiary: odpowiedzialność, nagrody i wymagania są przykładem dominującej orientacji na potrzebę osiągnięć. W odczuciu pracowników instytucja, w której pracują ma przede wszystkim służyć i pomagać swoim członkom w realizacji własnych interesów i celów naukowych. Kultura jednostki panująca w grupie pracowników naukowych przejawia się także w cechach samych uczestników. Można ją także określić mianem kultury indywidualistów, w której ważną rolę odgrywa zdecydowane działanie, duże ryzyko, temperament i wiedza. Osoby z tej grupy pracowniczej cechuje nie tylko wiedza i specjalistyczne kwalifikacje zawodowe, ale przede wszystkim szerokie doświadczenie. Zadania realizowane przez nich zdecydowanie przypominają zadania

autonomiczne. Działania dydaktyczne oscylują pomiędzy orientacją na ludzi i na egalitaryzm. Ocena pracy w grupie samodzielnych pracowników naukowych pokazała, że działania dydaktyczne cechuje spontaniczność. Dają one pracownikom wiele zadowolenia i inspirują do kreatywnych zachowań. Zadania często przybierają postać problemowych i projektowych, co wiąże się z indywidualizmem i silną motywacją osiągnięć wśród uczestników. Zadania tego typu wymagają bardziej kooperatywnego stylu działania. Ważna staje się współpraca między jednostkami. Współdziałanie jest tu naturalną formą zachowań i dlatego w opinii badanych silnie odczuwalny jest także klimat towarzyski. Potrzeba afiliacji, która występuje w wymiarach: zorganizowanie i poczucie ciepła i poparcia, świadczy o wysokim zaangażowaniu w pracy, o integracyjnych cechach zespołów zadaniowych oraz o wysokiej lojalności i zaufaniu wobec innych osób, bezpośrednio współpracujących razem.

Do grupy samodzielnych pracowników naukowo-dydaktycznych zalicza się kadrę pracowników uczelni, posiadających wysokie stopnie naukowe od doktora habilitowanego, przez docenta, profesora Uniwersytetu, profesora nadzwyczajnego i zwyczajnego aż po profesora belwederskiego. Zajmowany status w strukturze uczelni pozwala członkom omawianej grupy na pewne charakterystyczne cechy zachowania się. Mimo, iż ilość samodzielnych pracowników naukowych jest zdecydowanie najmniejsza spośród wszystkich pozostałych grup uczestników, to jednak ich ranga i znaczenie statusu społecznego oraz zajmowane w uczelni pozycje dają się silnie odczuć w każdym obszarze funkcjonowania. Silnie odczuwalna kultura jednostki i roli w obszarach działań jest często zmieszana z elementami innych orientacji. W wymiarze zarządzania i decyzji widoczne jest zróżnicowanie odczuwanych orientacji. Zarządzanie jest związane z wieloma czynnościami, i obejmuje olbrzymi obszar funkcjonowania. Tak, jak w pozostałych grupach pracowniczych, tak i tu silnie odczuwalne są elementy kultury władzy. Orientacja na hierarchię w obszarze zarządzania, podejmowanych decyzji i konfliktów jest związana z obecną w funkcjonowaniu uczelni formalną i scentralizowaną strukturą władzy. Nawet część zadań, w odczuciu samodzielnych pracowników naukowych, przybiera postać zadań typowo formalnych zorientowanych na hierarchię. Zapewne, ten typ zadań związany jest ściśle z terenem administrowania pewnych czynności niezbędnych w procesie naukowo-dydaktycznym. Wszystkie czynności dydaktyczne i naukowe wymagają działań administracyjnych, co powoduje pojawianie się w pracy dydaktycznej zadań czysto formalnych. Ze względu na panującą w uczelni silną kulturę władzy i widoczną biurokrację, forma niektórych działań w grupie pracowników naukowych podlegać musi zewnętrznym, ustalonym regułom i procedurom. Grupa samodzielnych pracowników naukowych doświadcza cech kultury władzy i roli, co uwidacznia się w odczuwanej przez nich potrzebie bezpieczeństwa

w wymiarze konformizmu i kierowania. Klimat biurokratyczny jest zatem dostrzegalny w wymiarach zarządzania, rozwiązywania konfliktów i podejmowania decyzji. Nawet wymiar współpracy, poza silną kulturą jednostki, wykazuje bardzo mocne elementy kultury władzy. Zapewne cechy kultury władzy są odczuwane mocniej w obszarze działań administracyjnych. Jednak współpracę w grupie samodzielnych dydaktyków cechują także silnie elementy kultury zadań. Orientacja na zadania daje się również zauważyć w wymiarach zarządzania, decyzji i kontaktów interpersonalnych. Cechą tej orientacji jest egalitaryzm. Członkowie realizują wiele zadań w obrębie grup zadaniowych, w których każdy jest specjalistą a przywództwo przekształca się raczej w formę koordynacji działań niż kontroli. Odpowiedzialność za efekt końcowy spoczywa na koordynatorze. Wysoko ceniona jest w pracy jakość, wiedza i doświadczenie. Aktywność i zaangażowanie to najważniejsze cechy uczestników tej grupy. Konflikty w trakcie wykonywania działań nie są mile widziane. Przeszkadzają w osiągnięciu założonego celu. Kultura władzy i silna biurokracja daje się odczuć w kontaktach ze szczeblami administracyjnymi. Pracownicy wykazują, że słabym źródłem informacji jest właśnie szczebel administracyjny. Powoduje to, że słabszym zaufaniem darzą samodzielni pracownicy naukowcy uczestników grup administracyjnych. Najwięcej problemów w komunikowaniu się występuje w płaszczyźnie otrzymywania informacji. Przepływ informacji w uczelni odbywa się w wielu kierunkach. Podczas realizacji zadań dydaktycznych informacje przepływają wewnątrz grup pracowniczych, następuje wymiana doświadczeń i spostrzeżeń. Posiadana wiedza i umiejętności pracowników naukowo-dydaktycznych są wykorzystywane do osiągnięcia celów naukowych. Jednak na poziomie działań związanych z administrowaniem instytutu, czy na poziomie zadań związanych z organizowaniem przedsięwzięć dydaktycznych, pracownicy naukowcy muszą współpracować z grupami pracowników administracyjnych. W tym miejscu te zadania i czynności przybierają formalne i biurokratyczne cechy. Dlatego najwięcej barier odczuwalnych jest przez tę grupę pracowników na poziomie działań administracyjnych.

Typ działań naukowo-dydaktycznych realizowanych w przez większą część uczestników cechuje orientacja na różnorodność form i większą tolerancję zmian i orientacja na stosunki międzyludzkie. Dodatkowo zauważa się mniejszą centralizację w obrębie zadań edukacyjnych. Pracownicy dydaktyczni przybierają raczej postawę skierowaną na eksponowanie wartości nauki i wiedzy. Władza kierownicza jest również silnie akcentowana, jednak nabiera odmiennych cech w relacji do pozostałej części pracowników uczelni. Każdy sam wyznacza sobie drogę, którą będzie realizował wyznaczone mu ogólne cele związane z jego rolą. Natura zachowań dydaktycznych wymaga ze strony pracowników elastyczności, kompetencji i kreatywności w ich zachowaniu. Zadania tego typu często

przybierają formę projektów grupowych. Ogólna atmosfera panująca w trakcie pracy zachęca do samookreślenia się i niezależności w podejmowanych decyzjach. W strukturze Uniwersytetu panuje kultura władzy, szczególnie w wymiarach zarządzania i współpracy. Wszelkie decyzje i siła leży po stronie osób zajmujących najwyższe stanowiska. Jednak w aspekcie funkcjonowania pracowników naukowo-dydaktycznych mniej akcentowane są zasady i procedury formalne. Praca tego typu jest raczej koordynowana a nie kontrolowana. Całościowe relacje powstają podczas wspólnego procesu twórczego. Myślenie i zachowanie jest skierowane na proces nauczania i kształcenia innych oraz siebie. Działania zmierzające do wypełnienia misji i założeń uczelni aranżują procesy tworzenia nowej rzeczywistości a zarządzanie nimi odbywa się bardzo często przez entuzjazm, zaś krytyka ma na celu wzniecać twórczość a nie negować ją.

Podsumowując wyniki uzyskane z badań czterech grup pracowniczych, można przystąpić do udzielenia odpowiedzi na pytanie badawcze: **jakie istotne różnice zachodzą pomiędzy pracownikami reprezentującymi poszczególne grupy w uczelni w zakresie funkcjonowania w jednej organizacji?** Analiza grup pracowniczych wykazała występowanie istotnych różnic we wszystkich badanych płaszczyznach obszaru komunikowania się. Pracownicy centrali zauważyli, że nie otrzymują zbyt wielu informacji o wpływie swojej pracy na całość działań uczelni, o warunkach i postępach oraz o nieprawidłowościach w pracy. Natomiast pracownicy na wydziałach w tych płaszczyznach otrzymują wystarczającą ilość informacji. Dla centrali słabym źródłem informacji są szczeble naukowo-dydaktyczne oraz koledzy z innych działów, zaś dla pracowników administracji wydziałowej szczeble zarządzania administracyjnego w administracji ogólnouczelnianej należą do najsłabszych źródeł informacji. Najsłabszym kanałem komunikacyjnym dla pracowników rektoratu jest poczta e-mailowa oraz zebrania i spotkania. Pracownicy administracji na wydziałach mają wystarczające zaufanie do kolegów z innych działów i wydziałów, zaś w centrali zaufanie to jest bardzo małe. W grupach pracowników naukowych do istotnych różnic można zaliczyć zdecydowany brak informacji o wynagrodzeniu i warunkach pracy w grupie młodszych pracowników naukowych. Dla samodzielnych dydaktyków najmniej informacji mają oni o stosunku pracy do całości działań uczelni, o wpływie pracy na organizację oraz o wpływie nowych decyzji na pracę. W płaszczyźnie źródeł informacji dla wszystkich pracowników naukowych słabym źródłem jest wyższy szczebel administracyjny. Młodszy pracownicy naukowcy uważają, że słabym źródłem informacji są także szczeble naukowe. Dla samodzielnych dydaktyków koledzy z innych działów i wydziałów nie są dobrym źródłem. Słabym zaufaniem obdarzają młodszy pracownicy naukowcy wyższy szczebel administracyjny. W obszarze kultury największe

zróżnicowanie przedstawia się w płaszczyźnie zarządzania, kontaktów interpersonalnych i współpracy. Samodzielni pracownicy naukowcy w płaszczyźnie zarządzania odczuwają dominację kultury jednostki. U pozostałych grup dominuje kultura władzy. W kontaktach przeważają cechy kultury roli, a w grupie pracowników administracji ogólnouczelnianej oraz samodzielnych dydaktyków daje się odczuć elementy kultury jednostki. Płaszczyzna współpracy obfituje we wpływy różnych kultur, ale do najbardziej ciekawych wyników należy dominacja kultury jednostki w grupie pracowników centrali i samodzielnych dydaktyków. Obszar klimatu organizacyjnego cechuje przede wszystkim silny akcent klimatu biurokratycznego i autorytarnego wśród pracowników centrali oraz dominujące cechy innowacyjnego klimatu w pozostałych grupach pracowniczych. Analiza zadań i ocena pracy wśród poszczególnych pracowników wykazała, iż w grupach administracyjnych uwidaczniają się cechy zadań formalnych i pragmatycznych, zaś u pozostałych pracowników zadania wykazują bardzo silne cechy zadań autonomicznych.

Rozdział VII

Wyniki badań jakościowych. Raport z badań fokusowych

Analiza materiału z badań fokusowych pozwoliła określić zdecydowane i silne utożsamianie się pracowników zarówno naukowo-dydaktycznych, jak i pracowników administracji ogólnouczelnianej i wydziałowej z miejscem pracy. Zastosowane podczas badań techniki projekcji i metafory uwidoczniły opinie pracowników dotyczące obrazu i charakteru badanej organizacji. Wybrane przez uczestników postacie oraz zwierzątka bajkowego lasu do opisanie organizacji, w której pracują, pozwoliły na przedstawienie wizerunku uczelni, jak i istoty jej funkcjonowania. Zastosowana technika projekcji poprzez opis wybranego metaforycznego obrazu dla określenia cech i zachowań typowego kierownika przybliżała wiele aspektów dotyczących sposobów form obowiązujących zachowań w relacjach komunikacyjnych na poziomie szef-pracownik. Zastosowana metoda badań fokusowych przybliżyła cechy stylu zarządzania, podejmowania decyzji i sposobu rozwiązywania problemów. Ze względu na charakter badań i miejsce pracy respondentów, zostali oni zapewnieni o pełnej anonimowości, dlatego też cytowane wypowiedzi nie są zestawiane z ich cechami społeczno-demograficznymi, takimi jak wiek, płeć i wykształcenie czy miejsce pracy w strukturze organizacyjnej. Zapewniło to większą swobodę wypowiedzi, dzięki czemu zgromadzony materiał empiryczny był pełniejszy oraz w większym stopniu odzwierciedlał rzeczywiste opinie badanych.

7.1. Raport z badań przeprowadzonych wśród pracowników administracji ogólnouczelnianej

7.1.1. Identyfikacja z miejscem pracy. Postrzeganie wizerunku uczelni

Organizacja widziana oczami pracowników administracji ogólnouczelnianej przedstawia się jako silnie zhierarchizowana struktura, w której szeregowi pracownicy występują jako „szaraczki” i „mróweczki”. Wszyscy podporządkowani są władzy kanclerskiej (administracyjnej) oraz władzy rektorskiej, a dodatkowo wymaga się od nich zachowań podległych szczególnie wobec wyższej kadry pracowników dydaktycznych.

Pierwszym pytaniem a raczej zagadnieniem poruszonym podczas badań fokusowych było naszkicowanie w wyobraźni obrazu uczelni przy użyciu różnego rodzaju skojarzeń. Moderator poprosił uczestników, aby wyobrazili sobie uczelnię jako bajkowy las, w którym żyją i zamieszkują rozmaite zwierzątka.

Jeden z uczestników zwrócił uwagę: *Jako szefa dałbym lwa. To on dokonuje naturalnej selekcji, jest królem zwierząt. W strukturze mamy też poziom sępów, są to ludzie którzy starają się najwięcej uzyskać a najmniej z siebie dać.*

Inny uczestnik zauważył: *Myślę, że w strukturze najwięcej jest mróweczek. To są zwykli, szarzy pracownicy, ciągle pracujący. Znajdzie się też trochę leniwców, którzy robią tylko minimum, nie przemęczają się a i cwanych lisków też nie jest mało. Dla mnie lwy to kadra naukowa: profesor, dr habilitowany. Lew przychodzi i czegoś tam wiecznie żąda a my mróweczki musimy chylić głowy przed dużą grzywą.*

Kolejny badany dodał: *Właściwie widzę, że w uczelni można znaleźć wilki, jeże, sarny, pandusie. Te zwierzątka spotykamy w różnych miejscach, na różnych wydziałach, np.: dydaktycy z Wydziału Biologii – tutaj można spotkać wilki. Oni łapią, gryzą, nadgryzają, wiecznie czegoś chcą. Na przykład pracownicy WNSu kojarzą mi się z czymś przyjemnym np.: Sarna, ale mają nieraz pazur, ale taki sympatyczny jak pandusia.*

Podczas trwania spotkania fokusowego analizowano także strukturę uczelni, która przybrała interesujący kształt. Kolejny uczestnik wyraził się następująco:

Ja bym dodał jeszcze małpy z wężem w kieszeni. To są ludzie, którzy kierują pracownikami – to kierownicy w administracji. Z jednej strony są złośliwi a z drugiej bardzo podstępni i trudno jest z nimi wytrzymać. Ale to nie dotyczy wszystkich, w administracji można spotkać też lepszych szefów.

Dodatkowo jedna z osób badanych zaakcentowała: *Dość charakterystyczną grupą pracowników są panie w dziekanatach, przypominają mi jeże. Należy umiejętnie do nich podchodzić bo mogą pokoić – ale to wynika ze specyfiki pracy ze studentami. Są też komary, wiecznie kłuszące, nieraz jest to szef – wysysa krew i to nas boli.*

Moderator spotkania starał się uzyskać informację na temat zależności panujących w uczelni, oraz relacji występujących pomiędzy poszczególnymi poziomami struktury. Na pytanie moderatora o szczególne cechy funkcjonowania struktury, jeden z badanych powiedział:

W uczelni mamy kilka polanek, ale one razem ze sobą rzadko współpracują. Może niektóre tak, ale to raczej wyjątkowe sytuacje. To chyba zależy, kto komu polega i jak rozkładają się relacje wewnętrzne na poszczególnych polankach. W administracji ogólnouczelnianej podległość pracowników jest niejednorodna. Podlegamy każdemu, kto znajduje się „wyżej”, na wyższym stanowisku. Przez określenie „wyżej” mam na myśli wszystkich, którzy pełnią jakąś funkcję kierowniczą, koordynującą. Określenie „wyżej” dotyczy tych osób, które – wydaje się, że robią coś więcej, np.: otrzymują lub raczej są im powierzane zadania dodatkowe poza swoimi obowiązkami wynikającymi ze stanowiska i dzięki temu są traktowani „lepiej” czy nawet „poważniej” niż pozostała reszta. Stawia ich to na wyższym poziomie w hierarchii, i wywołuje wśród reszty formę zachowań im podległych.

Inny badany dodał: *Trudno jest wszystko razem połączyć, struktura jest bardzo rozbudowana. Można jednak zauważyć, że niektóre polanki są zaprzyjaźnione ze sobą. Jednak widać wyraźnie, że wydziały mają swoje życie a administracja centralna to w ogóle oddzielna bajka. Występują też uprzedzenia. Pracownicy Wydziału Prawa to tacy dominanci, mogą wszystko egzekwować, czują się lepsi.*

Moderator chcąc wzmocnić wypowiedzi i rozwinąć wątek, zapytał o podstawę takiej zależności, od kogo jesteście zależni. Jeden z badanych powiedział:

To zależy też od władz wydziałów i przede wszystkim od tych co na górze. Dużą rolę odgrywa w tym organizacja zarządzania strukturą. Całość relacji z górnych poziomów przenosi się na pracowników. Właściwie wszystko leży zawsze w gestii kierownika. On nie musi się nikomu tłumaczyć ze swoich decyzji. Jedni są często doceniani, co buduje ich autorytet a inni nawet nie mają takich szans. Ja to interpretuję jako negatywną ocenę mojej pracy i zaangażowania w nią, (...) brak jest jasno określonych norm postępowania w kwestii przydziału dodatkowych i ważnych skądinąd zadań. Nie wiadomo także z jakich powodów akurat dany pracownik otrzymuje zadanie.

Kolejny respondent zwrócił uwagę, że: *przykład zawsze idzie z góry, osoby na wyższych poziomach pokazują całej reszcie, co i jak mają robić – pokazują kto tu rządzi.*

W trakcie rozmów uczestnicy spotkania zaakcentowali problemy dotyczące ich samych. Jeden z nich zauważył a pozostali zgodzili się, że:

(...)wiele problemów jest wynikiem braku właściwych reguł postępowania, zwłaszcza podczas delegowania dodatkowych zadań, przez kierowników działów administracyjnych. Procedury stanowią jedno, a kierownicy często interpretują je po swojemu i wykorzystują do zwiększenia swojej pozycji i zasięgu władzy w strukturze.

Kolejne pytanie zadane przez prowadzącego, dotyczy próby identyfikacji sposobów zarządzania w uczelni, szczególnie w administracji ogólnouczelnianej. Jedna z osób wypowiedziała się:

Utarte jest, że kierownik powinien być „silny”, czyli musi umieć rządzić autorytarnie. Pracownicy bardzo często odczuwają „moc sprawczą” swoich kierowników, często są zastraszani i przywoływani do porządku poprzez wypominanie im drobnych przewinień i błędów, które zawsze można użyć przy ostatecznych decyzjach, np.: dotyczących zwolnień, przyznawania premii.

Z poniżej przytoczoną wypowiedzią zgodzili się uczestnicy spotkania:
Gorzej jest, gdy sytuacja bierze zły obrót i relacje między pracownik-kierownik ulegają degradacji emocjonalnej. Zaistniałe warunki są często permanentnie podtrzymywane przez „sprawczego” kierownika, co stanowi istotny element jego autorytetu. Jego władza jest często destruktywna.

Badani generalnie wyrazili negatywną opinię o sposobie zarządzania panującym w administracji ogólnouczelnianej. Świadczą o tym choćby przytoczone cztery kolejne wypowiedzi:

- 1)(...)bezpośredni kierownik to „potentat”, którego trzeba słuchać i podziwiać za jego odwagę. Często pracownicy nie są dopuszczani do podejmowania żadnych decyzji. Muszą zadowolić się werdyktami bezpośredniego szefa, współpracownika, tego „wyżej” cenionego a de facto pracującego na tym samym stanowisku.*
- 2)W uczelni często spotyka się określenie, że „coś się dzieje, bo jest taki a nie inny układ”.*
- 3)(...) a awanse one też podlegają tym układom: nepotyzm, znajomości, mało widoczne*

zasługi. Ludzie często są awansowani na kierowników za to że są dobrymi specjalistami, na swoim dotychczasowym stanowisku. Nikt nie bierze pod uwagę jednak faktu, że nie zawsze wszyscy specjaliści nadają się na stanowiska kierownicze i nie wszyscy umieją „zarządzać” ludźmi.

4) Niestety tak się właśnie zdarza, że na kierownika działu proponuje się osobę, często owszem świetnego specjalistę, niemającego żadnych predyspozycji do kierowania zespołem ludzi.

Rozpatrując strukturę władzy i zarządzania w uczelni badani używali metafor, dzięki którym lepiej i wyraziściej określali widoczne elementy władzy, sposób zarządzania, kwestię podrzędności czy cechy charakterystyczne istniejących stanowisk (osób zatrudnionych) w poszczególnych szczeblach hierarchii instytucji. Poniższa tabela nr 29 ukazuje istotne cechy władzy w uczelni, a szczególnie funkcjonowania struktury administracji ogólnouczelnianej. Użyte przez badanych metafory i ich objaśnienia oddają siłę odczuć i rzeczywiste opinie, jakie funkcjonują wśród badanych pracowników.

Tab. 29: Postrzeganie wizerunku uczelni. Postawy i odczucia w grupie pracowników administracji ogólnouczelnianej

Metafora	objaśnienie, cechy i wartości metafory	cytaty....
LWY	<ul style="list-style-type: none"> - szefostwo dokonuje naturalnej selekcji, szef króluje nad innymi, - profesorowie, habilitowani, osoby na wysokich stanowiskach, ciągle czegoś żądają, sprawiają wrażenie że tylko oni rządzą, 	...nasze lwy mają dużą grzywę i głośno wyją, przychodzą i żądają, trzeba przed nimi chylić głowy, całować po rękach...
SĘPY	<ul style="list-style-type: none"> - osoby, które jak najmniej dają z siebie a jak najwięcej starają się uzyskać, - łapczywość to główna cecha, ale starają się to inteligentnie ukrywać, 	...tak dyskretnie i błyskotliwie wykorzystuje innych, podjada od środka i ciężko się zorientować o co chodzi...
ŻMIJE	<ul style="list-style-type: none"> - osoby podstępne i fałszywe, - często współpracownicy i osoby z najbliższego otoczenia, 	...rany nie robi a krew wysysie...
MROWKI	<ul style="list-style-type: none"> - osoby na najniższych stanowiskach w hierarchii, - pracownik, który wykonuje każde zlecone zadanie, i nie może odmówić jego wykonania, ponieważ mógłby być zwolniony, 	...to szary pracownik, ciągle pracujący, robi tę czarną robotę...
LENIWCE	<ul style="list-style-type: none"> - osoby, które pracują bez nerwów, zbytnio się nie angażują, 	...coś tam robią ale raczej są na luzie, nie przemęczają się i nie widzą potrzeby aby się zbyt silnie zaangażować ...
LISKI	<ul style="list-style-type: none"> - osoby, które potrafią umiejętnie wykorzystywać innych, bez odwzajemnionej pomocy, - często osiągnięcie własnych celów i zamierzeń, kosztem pracy i umiejętności innych pracowników, - polityczna strategia współpracy, 	...cwane liski, z wysokimi umiejętnościami wysługiwania się umiejętnościami, zdolnościami i pracą innych, w zamian za nic...
WILKI	<ul style="list-style-type: none"> - osoby złośliwe, potrafiące wyprowadzać z równowagi, - zakłócanie spokoju w pracy, - uporczywe zachowania i brak wycucia atmosfery pracy administracyjnej, 	...łapią, gryzą, nadgryzają, czegoś wiecznie chcą i wymuszają, to często dydaktycy...
SARNY	<ul style="list-style-type: none"> - osoby sympatyczne, przyjemne w kontaktach interpersonalnych, ale mające „pazur” w określonych sytuacjach, - przyjaciele, nie wrogowie, służą pomocą w 	...mile uśmiechają się i przyjaźnie rozmawiają ale mają pazur wysunięty tak do połowy, nie są szkodliwi, raczej przyjacielscy,

	trudnych sytuacjach,	
PANDUSIE	- osoby podobnie zachowujące się jak sarny, są jednak bardziej delikatne w kontaktach i cechuje je pobłażliwość i duża wyrozumiałość,	...raczej spokojne, może z odrobiną dystansu i nieufności co do niektórych, ale nigdy nie wiadomo kiedy zaatakują, bądź co bądź to jednak drapieżniki...
JEŻE	- osoby z dziekanatów, sposób zachowań przypomina izolację i ucieczkę przed petentem i problemem, - negatywne nastawienie do udzielania odpowiedzi i załatwiania spraw,	...kołą, więc trzeba umiejętnie do nich podejść i przestają kulić, stają się bardziej przystępne...
MAŁPY	- złośliwe osoby, szczególnie w otoczeniu kierowników w administracji, negatywne cechy małpie, - osoby zabawne, raczej nie szkodliwe dla reszty, mające uciążliwe zachowania, cechy małpiątek,	...czasami ma się wrażenie że to jest taki małpi gaj...
KOMARY	- osoby nie mile, często denerwujące a nawet zdarza się że są agresywne, - osoby, które swym zachowaniem drażnią i skutecznie wpływają na nastrój innych,	...wysysają krew, to czasami boli, to często własny szef, potrafi zepsuć humor człowiekowi na cały dzień...
POLANKI	- wydziały w uczelni są jak oddzielne polanki, - rektorat ma odmienny charakter funkcjonowania, jest odrębną polanką, - widoczne uprzedzenia wobec innych polanek (osób pracujących na innych wydziałach czy w innych działach), - poczucie, że własna polanka jest lepsza i ważniejsza, - widoczna zależność pracowników od władz wydziału, rektoratu, organizacja zarządzania przenosi się na sposób zachowań wśród pracowników,	...polanka jedna z drugą może współpracować ale wszystkie naraz to ciężko, są u nas zaprzyjaźnione polanki, dotyczy to wydziałów... ...rektorat to jednak oddzielna bajka...
LAS	- bajkowy las to nasza uczelnia, - władza może egzekwować wszystko,	...chęć górowania i dominacji nad innymi... ...to rzeczywiście taki zróżnicowany obszar...

Źródło: opracowanie własne

Analiza wypowiedzi respondentów wykazała, że uczestnicy badania są zdania, że funkcjonowanie w tak dużej instytucji powoduje, że niektórzy stają się czasami „tajfunami”.

Jeden z uczestników określił, że: (...) *zachowania ludzi wynikają z ich osobowości, ale przechodząc na wyższe stanowisko większość „obraca w piórka i wyrasta im grzywa lwa”. Najgorzej jest kiedy taka osoba zostaje kierownikiem, nie potrafi kierować ludźmi, nie potrafi dojść do porozumienia z pracownikami.*

Kolejny badany zaznaczył: (...) *często dochodzi do sytuacji konfliktowych i do braku chęci otwartej i szczerzej komunikacji. Kierownik stawia na swoim, bo jest szefem, reszta musi się podporządkować, bo są jedynie szaraczkami i mróweczkami. Nawet jeśli mają inne zdanie, doświadczenie, i tak muszą ustąpić, bo kierownik wie zawsze lepiej.*

Badani bardzo wyraźnie podkreślili brak pewnych elementów w systemie odpowiadających za lepsze funkcjonowanie pracowników i samej struktury. Akcentowano w szczególności potrzebę prowadzenia szkoleń:

W naszej uczelni nie funkcjonuje system szkoleń i treningów, które sukcesywnie odbywałyby się dla kadry kierowniczej w zakresie zarządzania ludźmi, kierowania zasobem i kapitałem intelektualnym pracowników.

Zasadniczo jeden z badanych zasugerował: Nie ma też ustalonych czynności, badań, które kwalifikowałyby i wyłaniały ludzi do pełnienia funkcji. Stanowiska generujące bezpośrednią podległość innych powinny być obsadzone ludźmi wyłoniionymi w toku rzetelnych i profesjonalnych rekrutacji.

Podstawową wadą funkcjonowania niektórych ról w strukturze jest, trwanie w przekonaniu, że raz powierzona funkcja trwa ciągle i nie kończy się nigdy. Tak też jeden z respondentów opisał to zjawisko:

Osoby, którym powierza się określone zadania, powinni koordynować pracę nad zadaniem a nie kierować całym działem. Po zakończeniu zadania, osoba koordynująca powinna wrócić na swoje poprzednie stanowisko. Nie byłoby wtedy przewartościowania stanowisk i wytwarzania się niezdrowej rywalizacji między pracownikami. Nie generowałoby to też sytuacji zagrażającej dobrym relacjom wśród współpracowników.

Na pytanie moderatora, co można by było zmienić, jakie ulepszenia wprowadzić aby lepiej funkcjonował ten element struktury, badani byli zgodni z wypowiedzią jednego uczestnika:

Osoby koordynujące określone zadania powinny mieć możliwość rezygnacji z pełnionej funkcji. Jeszcze lepiej byłoby gdyby takie role pełniono na czas określony.

Inna osoba powiedziała, że: *Powrót na stanowiska szeregowie stymulowałby aktywność i kreatywność tych ludzi. Powoływanie ich na czasowe funkcje rozwijałoby doświadczenie zawodowe i wzmacniało motywację do dalszych działań.*

W moderowanej dyskusji pojawiła się opinia, że: *Taki styl pracy, wykształciłby zapewne u pracowników nowy sposób zachowań i nowy sposób komunikowania się. Pojawiłoby się przekonanie, że każdy pracownik jest ważny, i nie tylko kiedy sprawuje jakąś funkcję, że należy go szanować i doceniać za umiejętności i doświadczenie.*

Zasadniczo okazało się, że badani wskazują na pewne ważne elementy które powinny pojawić się w funkcjonowaniu i zarządzaniu strukturą instytucji. Poniżej wypowiedź badanej osoby:

Taki styl pracy mógłby bardziej ożywiać sposób myślenia i działania. Każdy mógłby wyrazić swoją opinię, a z drugiej strony każdy byłby osobą, którą warto by było zapytać o zdanie. Wzajemna współpraca i współdziałanie tego brakuje. Wtedy wszyscy byłiby równi i ważni.

Jeden z uczestników dodał: *Przestałby funkcjonować sposób myślenia: „tylko kierownik wie najlepiej, i on się nie może mylić”.*

Badani pracownicy wyraźnie podkreślili istniejący problem. Dla uczestników fokusów sytuacja w miejscu ich pracy wygląda, tak jak to opisuje jeden z badanych:

(...) mimo wielu przeobrażeń w strukturze uczelni nie widać aby zmiany w zakresie stosunków między pracownikami szły w kierunku ich polepszenia. Nadal funkcjonuje przestarzały sposób kierowania, brak jest kompetencji komunikacyjnych wśród kadry kierowniczej. Oni nie potrafią się porozumiewać ze swoimi podwładnymi.

Pracownicy muszą zawsze liczyć się ze zdaniem kierownika. On nie zawsze jest w stanie zapanować nad całością zadań realizowanych w dziale, nie zawsze zna odpowiedź na każde pytanie. Bardzo często wynika to z ciągle zmieniających się przepisów i regulacji prawnych. Kierownicy boją się do tego przyznać, wolą zastraszać pokazując tym samym siłę władzy.

Zasadniczo wśród pracowników administracji ogólnouczelnianej funkcjonuje przekonanie, które wyraził kolejny badany:

Stanowisko kierownika nie może reprezentować osoba, która jest słaba. Kierownik musi słuchać i współpracować z „górką”, jak i musi potrafić walczyć o swój status.

Badanych zapytano, co jest charakterystyczne w pracy kierownika w administracji ogólnouczelnianej. Jedna z osób zwróciła uwagę:

Dobrze jest kiedy kierownik potrafi zadbać o swoich podwładnych, o ich warunki pracy. Jednak jest zobowiązany utrzymać własną pozycję a zabieganie o innych staje się po prostu męczące. Kierowanie jest autorytarne, a sukces ma dotyczyć jednej osoby - kierownika.

Moderator zapytał badanych czy są oni w stanie wyjaśnić takie zjawisko. We wspólnej dyskusji pojawiło się wiele ciekawych wypowiedzi, a jedna z nich jest następująca:

Dochodzi do sytuacji, kiedy kierownik traktuje niektórych pracowników jak problem. Jeszcze gorzej dzieje się, jak cały dział staje się dla niego problemem, ale kierownik mimo wszystko musi jednak umieć utrzymać dział „w ryzach”.

Kolejny respondent dodał:

Dyscyplina jest tu najważniejsza, często interpretowana przez pracowników jako kara. Dzieje się tak, ponieważ panuje styl zastraszania a dodatkowo wymagany jest silny konformizm.

Można podejrzewać, że dla badanych pracowników styl zarządzania i funkcjonowania struktury w obszarze administracji ogólnouczelnianej nie jest przyjazny dla nich samych, dla wykonywanej pracy i realizowanych tam zadań. Poza tym opinie badanych wskazują, że poziom konfliktów i niezdrowych relacji występuje bardzo często. Badani silnie akcentują siłę i rozmiar władzy, która swym działaniem raczej nie wpływa na rozwój kreatywności i innowacyjności wśród osób zatrudnionych.

7.1.2. Określenie układu siły władzy kierowniczej. Charakterystyka typowego szefa

Opinie badanych na temat charakterystycznych cech typowego kierownika były podzielone. Niemniej jednak w ogólnym zarysie respondenci określili swoje stanowisko, z którego wynika, że poziomy władzy kierowniczej w strukturze uczelni są zbyt rozbudowane, co powoduje pewne problemy w określeniu typowych cech. Struktura stanowisk kierowniczych jest przerośnięta i być może dlatego relacje z wieloma kierownikami są zaburzone i mało konstruktywne. Wstępuje zbytnia anonimowość, co generuje problemy w komunikacji pomiędzy poszczególnymi szczeblami i pomiędzy poszczególnymi pracownikami. Zaprezentowane przez badanych, w tabeli nr 30, metaforyczne cechy typowego szefa stanowią nie tylko istotę relacji komunikacyjnych istniejących pomiędzy władzą kierowniczą a pracownikami ale także przedstawiają prawdziwe opinie i odczucia badanych.

Na prośbę moderatora uczestnicy badania określili pozytywne i negatywne cechy szefa w uczelni. Dla lepszego i głębszego zdefiniowania cech szefa moderator poprosił badanych o użycie skojarzeń oraz oparcie się na otrzymanej wcześniej liście z wymienionymi zwierzątkami. Pierwszy badany wypowiedział się następująco:

(...) pozytywnie kojarzy się Sowa, takie zwierzątko występuje u nas. Mądrość szefa wynika z doświadczenia, równowagi i stateczności w zachowaniu. W administracji spotykamy też Mróweczki- bardzo pracowici szefowie, biorący na siebie zbyt dużo zadań, co ich przytłacza, na tym cierpi cały zespół. Typowy kierownik charakteryzuje się dość dużą wiedzą i doświadczeniem zawodowym. Wyróżnić można też takiego szefa Lwa, samodzielnie podejmującego decyzje. Większość z nich umiejętnie i zdecydowanie podejmuje decyzje, to jest wymagane. Szefowi nie wypada się wahać. Ważne, aby umiał zintegrować dział.

Druga osoba dodała: *Ja widzę takich szefów, jak Tajfun – robiących dużo zamieszania. Często wpada i wypada niszczyć wszystko po drodze. Pozostaje wrażenie: jaka piękna katastrofa! To są sytuacje, w których staje się on czynnikiem dezintegrującym naszą pracę. Dlatego istotną cechą kierownika powinna być zdolność do samokrytyki i umiejętność przyznawania się do swoich błędów i też chęć rozwiązywania ich wspólnie z nami.*

Kolejna osoba dopowiedziała: *Niestety u nas rzadko zdarza się, żeby któryś z kierowników miał odwagę tak postępować. Zagroza to jego statusowi i pozycji w hierarchii. Panuje przekonanie, że zespół trzeba sobie podporządkować. Bycie osobą otwartą na nowe rozwiązania też nie jest mile widziane. Preferuje się raczej styl zachowawczy, takie uparte trwanie w przeszłości, bo tak trzeba, tak było i to się sprawdziło. Dla mnie Mróweczki to pracownicy, którzy muszą czuwać nad uporządkowaniem wszystkiego po przejściu Tajfunu.*

Tab. 30: Układ i siła władzy kierowniczej. Odczucia w grupie pracowników administracji ogólnouczeniowej

Metafora	objaśnienie, cechy i wartości metafory	Cechy połączone
LEW	- typowy szef, samodzielnie podejmuje decyzje, dominuje, czasem jest suwerenny	
TAJFUN	- robi dużo zamieszania, wpada i wypada niszcząc wszystko na swojej drodze,	- takie zachowanie dezorganizuje to pracę innych, jednak nikogo o nie obchodzi,
TRĄBA POWIETRZNA	- tak jak tajfun, niszczy to co inni zbudują i często mówi „jaka piękna katastrofa”, - wokół niej ciągle coś się dzieje, wiecznie trwa akcja,	- szef rządzi i podporządkowuje sobie zespół, - bałagan po Tajfunie czy Trąbie muszą sprzątać Mróweczki, one zawsze muszą czuwać nad uporządkowaniem wszystkiego po jego przejściu,
HURAGAN	- osoba która nigdy nie daje odpocząć, nie da chwili spokoju,	nie wskazano cech połączonych
SOWA	- mądry szef, charakteryzuje go zastanowienie i refleksja, ma często „gołębie serce” – kruche i delikatne, - jest cichy i spokojny, pod jego opieką dobrze się pracuje, - taki szef nie rządzi, ale raczej współpracuje z resztą, służy swoją wiedzą i dobrocią,	
ROPUCHA	- szefowa wstrętna i złośliwa, wszystkim wokół robi na złość, - taki typ występuje w administracji, za wszelką cenę walczy o władzę kosztem innych, - pozbawiają innych władzy, tych którzy przeszkadzają w rządzeniu usuwają, degradują,	nie wskazano cech połączonych
PIESEK	- życzliwy kierownik, sympatyczny i przyjacielski, - czasami potrafi „ugryźć i szczeknąć”, ale nie jest groźny, takich jest mało w administracji,	
KON	- nerwowy, narwany, często „kopie” – jak znajdzie się do nich podejście i oswoi z sytuacją to przestają kopać,	
ZORRO	- nie czyni zbyt dużo złego, ale „często „wymachuje szabelką” robiąc jedynie znak Z, - nie zawsze wiadomo o co mu chodzi, coś każe zrobić, pozmieniac – nie zawsze to jest to czego oczekują inni,	
SZERLOCK HOLMES	- typ który wszystko musi wiedzieć, i wszystko musi sam załatwić, - często jest to kobieta kierownik, - nie pozwala innym na rozwinięcie skrzydeł, obawia się, że sobie nie poradzą, więc sam podejmuje decyzje, sam walczy,	
WAGA	- osoba ciągle starająca się ważyć i rozważać decyzje aby były sprawiedliwe, - mało jest takich kierowników, nie wszyscy umieją być tak demokratyczni w swoim postępowaniu, - nie wszystkim się udaje być sprawiedliwym – często wynika to z dalszej podległości,	- połączenie dwóch metafor daje szefa o dobrym charakterze, o znośnym usposobieniu, mądrego a zarazem umiejącego walczyć o swoich podwładnych,
TYGRYS	- ostry, zadziorny, ale odważny i umiejący walczyć o swoje,	
POSTAĆ LAUREM	- myślący, trochę filozof, ale dający się lubić, emanuje wiedzą i doświadczeniem, jest spokojny bo wie co należy robić,	

ORZEŁ	- mądry i wytrwały w dążeniach, znamionuje mądrość i potęgę,	- połączenie trzech metafor pokazuje nam szefa, z którym można nawet usiąść przy jednym stole i porozmawiać spokojnie, można nawet mieć inne zdanie, a on to uszanuje,
SOLNICZKA I PIEPRZ	- szef mający często zmienne nastroje, raz ma nastawienie pozytywne a innym razem negatywnie interpretuje wszystko co się wokół niego dzieje,	
OKRĄGLY STÓŁ	- spokojny i rezolutny, nie robi nikomu krzywdy, - komunikatywny, można z nim dojść do porozumienia i konsensusu, - potrafi stawiać warunki ale i iść na kompromis,	
BUDZIK	- pilnuje czasu, uważa że czas to pieniądz, więc goni wszystkich do pracy, nie daje chwili na odpoczynek, wszyscy muszą „chodzić ja w zegarku”, - uważa że pracownicy tracą zbyt dużo czasu na rzeczy mało istotne, kiedy te ważne są zaniedbywane,	nie wskazano cech połączonych
GLOBUS	- dużo słucha co się dzieje wokół niego, na świecie, - jest czytany, nieraz kontrowersyjny w swoich poglądach, - jest silnym autorytetem w zakresie wiedzy ogólnej, musi być o wszystkim informowany,	
LATARNIA	- to szef idealny, pokazuje innym światło w tunelu, daje możliwość rozwoju i samodzielnego działania,	nie wskazano cech połączonych
SUPERMEN	- szef „lecący” na ratunek, to pojedynczy wyjątek w szeregach kierowników uczelni,	
GIEWONT	- szef wysoko stojący, trudny do osiągnięcia, - jest taką wysoką górą, do której ciężko się dostać, - reprezentuj najwyższe władze, - góra którą trzeba zdobyć, niedostępna, nieuchwytna (chyba że na 5 minut, bo inni czekają),	

Zródło: opracowanie własne

Podczas dyskusji moderator chcąc wydobyć więcej aspektów dotyczących relacji z kierownictwem, poprosił badanych o sięgnięcie do wyobraźni i przytoczenie jakiejś postaci z bajki. Uczestnik spotkania rozpoczął:

Mnie kojarzy się kierownik ze złośliwą ropuchą (z bajki o małej Syrence). Taki ktoś cały czas uprzykrza życie innym, jest niewygodny i konfliktowy. To są tacy kierownicy, którzy są bardzo butni i aroganccy, i mimo ich niejednokrotnie dużego doświadczenia i wiedzy relacje z nimi są ciężkie i kłopotliwe. Nie we wszystkich działach administracji występuje spójności działania szefa z pracą zespołu. Wsparcie ze strony kierownika, np. przed wyższym zwierzchnikiem, jest raczej ewenementem. Pracujemy w sztywnej hierarchii, a takie zachowania nie są mile widziane i nie służą scentralizowanym relacjom. Raczej dominuje przekonanie, że należy zadbać o swój interes.

(...) najgorsza jest niereformowalność niektórych stanowisk, działań. Mamy przekonanie, że unowocześnianie na siłę do niczego nie prowadzi. Wysokie kwalifikacje i asertywność są bardzo przydatne wśród kierowników. W uczelni funkcjonuje wielu takich asertywnych kierowników „aż do bólu”.

Następny respondent opisał swojego szefa następująco: *Mój szef kojarzy mi się z zyczliwym pieskiem. Jest sympatyczny i przyjacielski, czasami potrafi ugryźć i szczerknąć, ale nie robi tym nikomu krzywdy. To chyba jedyny taki piesek w administracji.*

(...) są też tacy narwani, nerwowi szefowie - konie, ale jak się do nich dobrze podejdzie to nie będą kopać. Właściwie nasza kadra zarządzająca reprezentuje wysokie przygotowanie zawodowe, brak jej tylko umiejętności dobrego komunikowania się. Dobrze by było gdyby wyrozumiałość połączona była z wysoką kulturą osobistą.

Moderator poprosił o wyjaśnienie kwestii braku umiejętności komunikowania się i większej wyrozumiałości. Jeden z badanych podał przykłady:

Kierownik powinien dążyć do podnoszenia kwalifikacji zawodowych nie tylko własnych, ale przede wszystkim swoich pracowników. Ale oni widzą zagrożenie w szkoleniu personelu, więc nie popierają tego typu działań, czasami utrudniają pracownikom doksztalcenie się.

Kolejna osoba uczestnicząca w spotkaniu wyraziła się na temat wspomnianej relacji następująco:

Metody zastraszania, czy zachowania poniżające innych są dopuszczalne. To zdarza się często, ale jest skrzętnie ukrywane. Pracownicy boją się mówić o tym, tym bardziej że dostęp do tzw. „góry” jest zablokowany. Nie dla każdego jest tam wstęp, a z drugiej strony występuje też obawa utraty pracy.

Następna osoba zaproponowała inny obraz szefa:

(...) są też tacy szefowie - Zorro, wymachują tą szabelką ale nic konkretnego nie robią, coś tam każą pozmienić, ale są tacy mało konkretni. U nas uwidacznia się brak lub słabe zaufanie wobec władzy. Dotyczy to zarówno pracownik-szef, jak i kierownik-podwładni.

(...) życzylibyśmy sobie aby szef miał większe zaufanie do pracowników, a szczególnie do sposobu w jaki pracownik organizuje swoją pracę, do jego wiedzy, doświadczenia i umiejętności. Wówczas i my będziemy mu bardziej ufać.

Wspólną opinią okazała się wypowiedź jednego z uczestników:

(...) dodatkowo kierownik powinien umieć rozwiązywać konflikty w swoim dziale. Nie każdy jednak ma taką umiejętność, a niektórzy jeszcze bardziej potrafią zaognić konflikt. Najgorzej, jeśli u jednej osoby występują despotyzm, złośliwość, upartość, brak zaufania, czy konfliktowość. Jest to poważne zagrożenie dla wszystkich. Taki szef przypomina Trąbę Powietrzną lub Huragan. Lepiej ich nie spotykać na swojej drodze. Robią duże spustoszenie.

Kolejne wypowiedzi obrazują przykłady szefa z administracji ogólnouczelnianej.

1)(...) szef kojarzy mi się z Sherlockiem Holmes'em, bo wszystko musi wiedzieć, wyjaśnić. Taki typ człowieka, wszystko musi sam zrobić, innym nie ufa,

2)(...) są też szefowie, którzy długo wąż podjęcie decyzji, przeciągają to w czasie, nieraz są mało konkretni. Można ich porównać do wagi,

3)(...) spotkać można też takich dumnych szefów – postać z laurem, tygrys, orzeł. Z niektórymi można nawet usiąść i porozmawiać, ale takich szefów jest mało.

W trakcie spotkania uczestnicy badanej grupy, poza szczerą i dogłębną analizą obrazu struktury uczelni oraz analizą i określeniem siły władzy w strukturze pokusili się o wskazanie kilku ważnych, ich zdaniem zaleceń. Jeden z badanych określił szefa w odniesieniu do użytej metafory jako:

(...) postać przypominającą globus, bądź latarnię. Taki szef umie słuchać innych i tego co się dzieje wokół niego, przez co wie dużo o świecie. Jest dobrze poinformowany i dlatego może pokazywać drogę prawidłowego działania. Taki szef nie dyktuje warunków jak zrealizować zamierzenie, daje wolną rękę i możliwości samodzielnego działania. Niestety w administracji nie widzę aby byli tacy szefowie, ten typ spotyka się raczej wśród kadry dydaktycznej, na wydziałach. Taki typ występuje w otoczeniu naukowo-dydaktycznym.

W dalszej części spotkania moderator poprosił uczestników aby wspólnie utworzyli listę dobrych i złych cech typowego szefa. Moderator zaproponował aby każdy wskazał kilka cech pozytywnych, jakie posiada kierownik bądź jakie mógłby posiadać oraz kilka cech negatywnych. Przedstawiona poniżej tabela nr 31 obrazuje pozytywne i negatywne cechy szefa widziane oczami badanych. Pierwszy badany uczestnik zwrócił uwagę na cechy pożądane, które powinien posiadać szef:

Kierownik musi wiedzieć, że nie można przesadzać a dyscyplina powinna wyphywać z chęci uczestnictwa w zespole i chęci podporządkowania się regułom i procedurom funkcjonowania organizacji. Dyscyplina nie może być karą. Kierownik nie powinien zastraszać podwładnych. Ten sposób zachowania krzywdzi innych.

Kolejny uczestnik rozwinął myśl i dodał: *Kierownik powinien być przykładem nie tylko kompetencji zawodowej, ale także przykładem dobrych praktyk moralnych w zachowaniu. Kierownik nie musi być miły, ale dobrze jest gdy jest wyrozumiały. Zarozumiałość też nie służy dobrej komunikacji z pracownikami. Zachowania asertywne, samokrytyczne i wspierające powinny dominować w sposobie bycia kierownika. W administracji centralnej można spotkać takich kierowników, jednak nie jest ich zbyt wielu.*

Inny badany zwrócił uwagę na charakterystyczne zachowania szefa podczas podejmowania decyzji. Zaakcentował fakt, iż w administracji często proces decyzyjny jest rozmyty a sam kierownik uzależniony od wyższego szefostwa:

Podejmowanie decyzji w sprawach zawodowych powinno spoczywać w jego rękach, nie powinien on zrzucać odpowiedzialności na podwładnych. Ważne jest dokładne precyzowanie poleceń i oczekiwań. Powierzanie zadań powinno odbywać się w sposób sprawiedliwy, a sposób zachowań w stosunku do podwładnych powinna cechować wyrozumiałość i tolerancja.

Jeden z uczestników zwrócił uwagę, że: *w podejściu do ludzi ważna jest rozważa i umiejętność dostrzegania pozytywnych cech u pracowników, należy doceniać podwładnych a w relacjach liczyć się ze zdaniem innych. Niektórym kierownikom w administracji brakuje tych cech.*

Podsumowując należy zaznaczyć, iż badani pracownicy silnie identyfikują się z miejscem pracy. Widzą uczelnię jako las z oddzielnymi polankami. Istnieje kilka mniejszych, lub większych polanek a każda określa jakiś wydział. Badani zwracają uwagę, że istnienie oddzielnych polanek wpisuje się żywo w system funkcjonowania uczelni. Polanki żyją własnym nurtem działań, i w rezultacie w określonych obszarach mogą stanowić odrębność. W uczelni występuje jeszcze jedna polanka, zupełnie różniąca się od pozostałych. Jest nią administracja ogólnouczelniana. Współpraca między nimi ma miejsce jedynie na wyższych poziomach hierarchii. Na poziomie szeregowych stanowisk ciężko jest o dobrą współpracę między polankami, występuje raczej duża anonimowość. Odrębność każdej polanki powoduje niemożność rozwoju relacji interpersonalnych a w rezultacie doprowadza

do niedrożności systemu komunikowania się. Często zdarza się, że jedna polanka stara się być ważniejsza od drugiej, co powoduje pojawianie się wielu uprzedzeń.

Tab. 31: Cechy typowego szefa w opinii pracowników administracji ogólnouczelnianej

POZYTYWNE raczej jako marzenia		NEGATYWNE realne cechy	
Kompetentny	umiejętności, wiedza, zorganizowanie pracy zespołu, dobre kierowanie zespołem	Konfliktowy	kłóliwy, awanturujący się, jędzowaty,
Sprawiedliwy	podejmujący słuszne decyzje, egalitarny, szlachetny,	Niezorganizowany	chaotyczny, bez ładu,
Wyrozumiały	w różnych sytuacjach życiowych	Arogancki	też złośliwy inteligentnie ale nie zawsze kulturalnie, „chamski”, zuchwały
Zdecydowany	podczas wykonywanych zadań, podejmowanych decyzji,	Despotyczny	tyran, dyktator,
Wspierający	daje wsparcie w trudnych sytuacjach,	Niedostępny	nietykalny, „stojący za wysoko”, nieprzystępny,
Umiejący podejmować decyzje	konkretny, zdolny, przedsiębiorczy, zaufany,	Zarozumiały	butny, wiedzący lepiej niż cała reszta, walczący
Samokrytyczny	szukający dobrych rozwiązań, sprawdzający samego siebie,	Utrudniający rozwój pracownika	uniemożliwiający rozwój, niechętny do podnoszenia kwalifikacji wśród swoich pracowników,
Asertywny	posiadający własne zdanie, umiejący się zachować odpowiednio do sytuacji, nie robiący krzywdy innym,	Samolubny	Egoista, dba tylko o własny interes, myśli o własnych korzyściach,
Nowatorski	otwarty na nowości, twórczy, kreatywny, myślący o przyszłości, nie obracający się za siebie,	Złośliwy bez wyczucia	dokuczający, nie da się z nim już wytrzymać, posiadający „kłujący język”, mistrz ciętej riposty, ale umiejętnie miarkujący do kogo może być złośliwy
Kulturalny	dobre wychowanie, uprzejmość w sferze werbalnej i zachowaniu,	Humorzysty	z uśmiechem na twarzy pozbawia premii,
Dbający o rozwój pracownika	dający możliwości rozwoju pracownikom,	Niekompetentny	niewiarygodny
Komunikatywny	jasno ujmuje swoje myśli, polecenia,	Nieumiejętnie przekazujący wiedzę	źle przekazuje informację, polecenia, nie umie zdefiniować istoty problemu, zadania,
		Niereformowalny	„Nie unowocześniajmy, nie kombinujmy, bo to donikąd nie prowadzi”
Mający poczucie humoru	(to kosmita, u nas nie występuje)	Mający zły przekaz oczekiwań	nie potrafi wyraźnie określić swoich myśli, źle komunikuje, błędzi, wydaje niezrozumiałe żądania,

Źródło: opracowanie własne

Niektórzy czują się dominantami, ustanawiającymi reguły, i mogącymi wszystko egzekwować. Siła przekonania pozwala im na górowanie nad innymi. W każdej polance atmosfera pracy zależy od uzgodnień i mniej lub bardziej formalnych zachowań wśród osób na wyższych stanowiskach w hierarchii. Przykład zawsze „idzie z góry”.

7.1.3. Komunikacja w miejscu pracy. Kluczowe problemy w komunikacji interpersonalnej wśród pracowników uczelni

Następnym elementem badań była diagnoza relacji komunikacyjnych istniejących wśród pracowników administracji ogólnouczelnianej. Moderator poprosił badanych aby zastanowili się nad tym: jakie są podstawowe problemy utrudniające komunikację w uczelni, jakie to mogą być cechy, co charakteryzuje zjawisko barier komunikacyjnych między pracownikami. Przedstawiona niżej tabela nr 32 uwidacznia cechy komunikacji wyróżnione przez badanych pracowników.

Tab. 32: Cechy relacji komunikacyjnych w uczelni, w opinii pracowników administracji ogólnouczelnianej

POZYTYWNE (w większości zalecenia)	NEGATYWNE (stan obecny)
Poczta pantoflowa	Brak informacji, zły przepływ informacji,
Internet – rozwija się	Zła organizacja przepływu informacji,
Intranet – powinien być wprowadzony	Brak współpracy,
Spotkania – częściej powinny być organizowane, takie jak to fokusowe	Brak dostępu do Internetu (brak pozwolenia na korzystanie z niego, brak czasu)
Personalizacja odpowiedzialności za przepływ informacji – należy to wprowadzić	Blokowanie informacji przez kierowników
	Konflikty między kadrą kierowniczą
	Uprzedzenia między pracownikami

Źródło: opracowanie własne

Przy użyciu techniki brainstromingu moderator uzyskał obraz relacji komunikacyjnych przebiegających między poszczególnymi pracownikami w strukturze administracyjnej uczelni oraz obraz przepływu informacji między poszczególnymi poziomami jej struktury. Dodatkowo badani, określając pozytywne i negatywne strony komunikacji wewnętrznej, wyrazili opinię o elementach atmosfery w pracy. Do negatywnych cech komunikacji w uczelni jeden z badanych zaliczył:

(...) zaburzony przepływ informacji, a nawet kompletny jej brak. Wynika to z istniejących procedur. One nie do końca sprawdzają się ale jednak generują niechęć do przekazywania rzetelnej i prawdziwej informacji. Ludzie nie chcą ze sobą współpracować, to przechodzi „z góry”. Każdy jest zapatrzony w swoją pracę i nie dostrzega innych, nawet nie chce zrozumieć drugiego człowieka, jego dylematów. Obserwując przełożonych, pracownicy zachowują się podobnie wobec siebie nawzajem. Brak jest współpracy, a nawet jeśli jakiś element wspólnego działania pojawia się, to raczej jest to wymuszone decyzją odgórną.

Następny uczestnik dodał: *Czasami zdarza się prawdziwa współpraca, ale często bywa ona eliminowana przez kierownika, ponieważ zagraża dalszej „dobrej pracy” w dziale. Dlatego po kilku latach pracy ludzie zaczynają blokować się na innych, stają się sami niedostępni i aroganccy. Emanuje z nich niechęć do podejmowania współpracy.*

Tocząca się dyskusja potwierdziła istnienie zjawiska barier komunikacyjnych w uczelni, szczególnie na poziomie administracji ogólnouczelnianej. Poniżej przytoczony cytat wypowiedzi jednego z badanych, został zaakceptowany przez resztę uczestników:

Takie zachowanie stało się elementem naszej kultury organizacyjnej. Te zachowania utrwaliły się i są przekazywane następnym, nowo przyjmowanym pracownikom, to tak jakbyśmy działali na podstawie przestarzałych środków (procedur postępowania), które już dawno wyszły z mody, ale u nas są dalej przestrzegane.

Moderator poprosił o uszczegółowienie i wyjaśnienie wypowiedzi przez innego badanego:

Brak jest szacunku wobec pracy „szarego” pracownika, brak jest sympatii dla człowieka. Często kierownicy lekceważą naszą pracę, uważają że tylko to co oni robią jest ważne a reszta się nie liczy. Zauważa się tzw. „wypalanie się” osób zajmujących długo swoje stanowiska. Objawia się to w postaci zachowań, które świadczą o braku chęci do dalszej pracy, często tym ludziom przestaje zależeć na czymkolwiek.

Kolejna osoba potwierdziła istnienie zjawiska i zwróciła uwagę, że: (...) *niektórzy wypracowują sobie pewne zasady postępowania, bezpieczne i stabilne dające im spokój i satysfakcję – to tzw. „ciepła posadka”. Degradacja stanowisk przynosi zmiany, często korzystne dla reszty.*

Następnym dylematem, na który zwrócono uwagę podczas spotkania fokusowego był brak odpowiedzialności za przepływ informacji oraz brak jakiegokolwiek organizacji jej przepływu. Jeden z respondentów ujął problem następująco:

Odpowiedzialność w naszej strukturze przybiera tajemniczą postać – po prostu nikt nie jest za nic odpowiedzialny. Ważne informacje rzucane są po prostu w przestrzeń i wszyscy mają wiedzieć o co chodzi. Niektóre zawierają wiele błędów i zakłamań, obarczone są zakłóceniami (choćby przez fakt, że muszą przechodzić „z ust do ust”) – zniekształcają się.

Do typowych barier w komunikacji kolejny badany zaliczył: *brak organizacji przepływu informacji i ważnych komunikatów. Nawet informacje zamieszczane na stronach internetowych nie zawsze są czytane – nie docierają do wszystkich. Nikt nie jest w stanie codziennie otwierać zarządzeń i je czytać – jest ich zbyt wiele – może lepiej wysyłać do zainteresowanych maile?*

Moderator zapytał, czy uczestnicy proponują jakieś rozwiązanie problemu. Jeden z badanych wyraził się następująco:

Powinna być osoba odpowiedzialna za przepływ informacji – np.: z Działu Organizacyjno-Prawnego, która będzie dostarczać do innych działów / osób informacje i wyjaśniać zmiany w prawie uczelni, taki koordynator/pełnomocnik ds. obiegu informacji w uczelni, w Rektoracie. Ogólnie obieg informacji prawnej w uczelni jest zły. Świadczy to o złej organizacji przekazu, o braku takiej normy zachowania, która utwierdzałaby pracowników w przeświadczeniu, że bycie dobrym informatorem i bycie informowanym nie jest złe, jest wskazane i pożądane. Szybkość, rzetelność i sprawność te cechy powinna mieć komunikacja. Było kiedyś takie stanowisko, ale ono było sztuczne, nie było kontaktu z tą osobą.

Prowadzący badania zaproponował uczestnikom zastanowienie się nad wcześniej wyrażanymi opiniami na temat relacji z własnym szefem. Uczestnicy spotkania określili

wspólnie, że dość silnie widoczne jest blokowanie informacji przez kierowników. Poniżej cytowane wypowiedzi świadczą o istocie barier komunikacyjnych:

- 1) Komunikację w uczelni zaburza także złośliwość i zatajanie informacji przez innych (kierowników, pracowników) w celu pokazania, że się jest mądrzejszym i bardziej czytany. Niejednokrotnie informacja dociera różnymi kanałami, co też powoduje jej zniekształcenie. Trzeba dowiadywać się samemu. To uniemożliwia, blokuje dostęp do ważnych wiadomości.*
- 2) Do niedawna jeszcze nie wszyscy mogli korzystać z Internetu – obecnie to się zmieniło na lepsze, jednak niektórzy mają zakaz korzystania z niego, a inni brak czasu. Zauważa się występowanie mody na zawłaszczanie sobie ważnych informacji przez kierowników, jakby na wyłączność.*
- 3) Nie jest dobrze widziane, kiedy pracownicy z jednego działu komunikują się zbyt często z pracownikami z innego. Traktuje się to jak rozsiewanie plotek, jak zagrożenie. Plotki nie da się kontrolować, więc należy ją eliminować. To taki „regionalny działowy despotyzm”. Kierownicy chcą kontrolować wszystkie informacje wydostające się na zewnątrz, i jednocześnie wiedzieć co się dzieje w innych działach.*

Uczestnicy badania zwrócili jeszcze uwagę, że do negatywnych cech komunikacji w miejscu ich pracy należą, odczuwalne silnie konflikty między kadrą kierowniczą poszczególnych działów oraz uprzedzenia między pracownikami. Tak jeden z uczestników opisał zjawisko:

Pojawiająca się między działami niechęć stawia relacje pracowników w gorszym świetle. Odczuwam to jako niezdrową rywalizację. Ale tak naprawdę rywalizacja byłaby twórcza i pozytywna jeśli ktoś umiałby tym zarządzać - a tak jest to coś gorszego, to ukryty konflikt. (...)pracownicy z reguły pozytywnie są nastawieni do siebie nawzajem, ale panujący ukryty konflikt między działami a zwłaszcza na poziomie kierownictwa, wznieca wzajemną niechęć wobec siebie.

Moderator poprosił o wyjaśnienie przytoczonego przykładu, poprosił o zastanowienie się czy istnieją jakieś znane badanym przyczyny takiego zjawiska. Inny badany wyjaśnił, że:

Przyczyny tych konfliktów nie są wyjaśnione, są niedostrzegalne „gołym okiem”, ponieważ nikt nie chce, obawia się je określić. Na ogół czynniki są dobrze znane. Jednak nie ma pozwolenia i dlatego nie można ich jasno zdefiniować. Czasami jest to wręcz zabronione. Zawodowe problemy generują niechęć wobec siebie nawzajem, rozwijają uprzedzenia.

Na pytanie moderatora, czy wskazany przez badanych problem występuje także w relacjach między administracją ogólnouczelnianą a wydziałową i dydaktykami. Jeden z badanych powiedział, że:

Współpraca między nami a administracją wydziałową i dydaktykami raczej jest dobra. Nieraz zdarza się, że pracownicy administracyjni z wydziałów czy dydaktycy są niechętni do działań, jednak komunikacja z nimi jest dobra, jest łatwiejsza niż w centrali.

Badani zwrócili uwagę, że wewnątrz struktury administracyjnej funkcjonują utarte, nieformalne kanały komunikacyjne i istniejące przy nich niepisane procedury. Tak też badany uczestnik opisał zjawisko:

W uczelni wypracowane są pewne, nieformalne procedury komunikowania się. Z jednych działów informacja wypływa już po jednym dniu, zaś z innych – po dwóch tygodniach. Każdy to wie i musi to tolerować. Niby procedury wszędzie są te same, a jednak trzeba się do zasad i zwyczajów (nieformalnych ale stosowanych) dostosować i je tolerować.

Jeden z badanych zauważył: Ciekawostką jest zapewne fakt, iż szybciej jest się komunikować z pracownikami administracyjnymi na wydziałach, niż w centrali. Komunikacja u nas jest słabsza i zaburzona, zdecydowanie lepiej to wygląda w relacjach z pozostałą resztą pracowników.

W dalszej kolejności pracownicy administracji ogólnouczelnianej wymienili kilka pozytywnych cech, na które składają się między innymi „poczta pantoflowa”. Jeden z uczestników tak wyraził się:

Najlepiej w uczelni działa poczta pantoflowa. Dzięki niej przekazywane jest wiele informacji, tych formalnych, jak i nieformalnych.

Do pozytywnych elementów komunikacji w miejscu pracy jeden z badanych zaliczył możliwość korzystania z Internetu i poczty mailowej:

Uczelnia ma swoją stronę internetową, ale przepływ informacji nie jest skuteczny na tyle żeby ta informacja trafiała szybko do adresata, bezpośrednio. W pracownikach należy wyrobić pewne przyzwyczajenie, że codziennie rano po przyjściu do pracy włączają Internet i przeglądają informacje na stronach, odbierają pocztę mailową. Dobrze jest jeśli odpowiadają na maile. Niestety jeszcze nie wszyscy pracownicy mają wyrobiony, wypracowany nawyk rannego czytania maili i przeglądania informacji.

Drugi badany potwierdził ważność dostępu do Internetu, zwracając jednocześnie uwagę na problem umiejętnego korzystania z zasobów sieci.

Przyzwyczajenie wszystkich pracowników do takich zachowań będzie skutkować pozytywnie dla komunikacji. Będzie można przekazywać ważne wiadomości, na przykład prawne – istotne dla wykonywanych zadań. Ale tak naprawdę pracownicy dopiero uczą się jak korzystać z Internetu i jak wyszukiwać wiadomości istotnych dla siebie i potrzebnych do pracy.

Kolejny uczestnik dodał, że: *Rozwój Internetu, a przede wszystkim umiejętność korzystania z informacji w nim zawartych, wyrobienie stosownych przyzwyczajień wśród kadry zatrudnionych osób będzie istotnym czynnikiem wspierającym komunikację. Zaś poczta mailowa jest znakomitym źródłem do jej przekazywania.*

Jeden z badanych zwrócił uwagę, na informacje zamieszczane w Internecie: *W zakładce „pracownik” można znaleźć informacje dotyczące się na bieżąco, ale jest tam troszkę namieszane, takie niewyraźne. Pojawiają się rozmaite wiadomości, nie zawsze wiadomo po co i do kogo są kierowane. Niestety Internet jest często wykorzystywany do celów prywatnych. Dobrym rozwiązaniem byłby tzw. Intranet – on zaspokoiłby pokusy porozumiewania się w pracy przez: gg, skypa, itp. komunikatory. Intranet byłby wewnętrznym komunikatorem.*

W kolejnym zadaniu moderator poprosił wszystkich badanych o stworzenie tarczy istotnych czynników wpływających na warunki komunikacji wśród pracowników. Tabela nr 33 pokazuje wygenerowane podczas całego spotkania elementy komunikacji w miejscu

pracy. Badani określili czynniki zarówno szkodzące i zagrażające komunikacji jak i czynniki pomagające i obiecujące, mogące służyć jej poprawie.

Tab. 33: Komunikacja w miejscu pracy. Istotne czynniki wpływające na sposób porozumiewania się wśród pracowników, w opinii pracowników administracji ogólnouczelnianej

		Czynniki			
		szkodzące	zagrażające	pomagające	obiecujące
NAJSILNIEJ		NIEKOMPETENCJA	ZŁA ORGANIZACJA PRZEPIYU INFO	KOMPETENCJA	PERSONALIZACJA ODPOWIEDZIALNOŚCI ZA PRZEPIYW INFORMACJI
		ZŁY PRZEKAZ OCZEKIWAŃ	BRAK DOSTĘPU DO INFORMACJI	SPRAWIEDLIWOŚĆ	INTERNET
		KONFLIKTOWOŚĆ	BŁOKOWANIE INFORMACJI	DBANIE O ROZWÓJ PRACOWNIKÓW	INTRANET
		NIEZORGANIZOWANIE	BRAK WSPÓŁPRACY DOT.PRZEPIYWU INFORMACJI	KOMUNIKATYWNOŚĆ	POCZTA PANTOFLOWA
NAJSŁABIEJ		AROGANCKIE ZACHOWANIA	KONFLIKT MIĘDZY KARDĄKIEROWNICZĄ	WSPARCIE	
		DESPOTYZM	UPRZEDZENIA MIĘDZY PRACOWNIKAMI	ZDECYDOWANIE	
		ZAROZUMIAŁOŚĆ		WYROZUMIAŁOŚĆ	
		NIECHĘĆ I UTRUDNIENIA DO ROZWOJU PRACOWNIKÓW		ASERTYWNOŚĆ	
		NIEDOSTĘPNOŚĆ KIEROWNIKA		SAMOKRYTYCYZM	
		SAMOLUBNOŚĆ		NOWATORSKOŚĆ	
		ZŁOŚLIWOŚĆ BEZ WYCZUCIA		KULTURA OSOBISTA	
		HUMORZASTOŚĆ		POCZUCIE HUMORU	

Zródło: opracowanie własne

Na pytanie moderatora, co jeszcze można by dodać do elementów sprzyjających komunikacji, grupa zaproponowała spotkania i zebrania. Uczestnicy stwierdzili że tego typu działania wpływają pozytywnie na proces porozumiewania się. Badany zwrócił uwagę, że:

W uczelni odbywają się spotkania, jednak często z nich nic nie wynika. Zebrania powinny być organizowane w miarę często, a na nich powinny być przekazywane niezbędne informacje do dalszych działań, bądź informacje o zmianach. Ważna jest też osoba prowadząca takie spotkania, powinna być komunikatywna, powinna być specjalistą w zakresie informacji, którą przekazuje.

Inny badany wskazał, że: *Jeden spotkania traktuje jako plus, a drugi jako konieczność, bo musi odrywać się od swoich zajęć. Niemniej jednak spotkania łączą ludzi, jest to czas aby móc rozmawiać ze sobą, zwrócić uwagę na ważne i nowe aspekty pracy, jest to bezpośredni kontakt.*

Ostatnim elementem komunikacji na który zwrócili uwagę badani była personalizacja odpowiedzialności za przepływ informacji w strukturze. Badany zauważył, że:

Świetnym rozwiązaniem byłoby powołanie osoby/osób na stanowiska odpowiedzialne za informację, za jej przepływ. Obecnie raczej trudno jest się rozeznąć czy dana informacja nie zawiera błędów, brak jest osób, które mogłyby czy raczej chciałyby udzielać porad w takim zakresie. Brak jest osób odpowiedzialnych za weryfikację poprawności.

7.1.4. Diagnoza warunków pracy. Najistotniejsze problemy doświadczane przez pracowników

Przy użyciu kolejnej techniki badawczej moderator przeprowadził test Niedokończonych Zdą. Technika miała na celu diagnozę warunków pracy poprzez spontaniczną odpowiedź na postawione pytanie, bądź dokończenie rozpoczętej wypowiedzi.

1. Moja praca kojarzy mi się z...

- przyjemnością; wyzwaniem; z bardzo dużą odpowiedzialnością; z ciągłym ruchem; z zadaniami do wykonania – raczej jako wyzwania a nie obowiązki;

2. Praca w Uczelni na stanowisku administracyjnym (takie piastujecie) jest najlepsza dla...

- osoby potulnej; osób cierpliwych; dla ludzi o nastawieniu konformistycznym;

3. Kiedy ktoś mówi, że pracuje w UŚ to myślę...

- że jest xxxx (słowo ocenzone); że to fajny gość, że to wytrzymuje; lubię go; ciekawe kogo zna, od kogo jest; ciekawe gdzie pracuje, w którym dziale (będzie wiadomo jak do niego podejść, jak będzie się zachowywał);

4. Gdyby ktoś z moich bliskich chciałby się zatrudnić w UŚ, powiedziałbym mu, że...

- żeby się dobrze zastanowił, co robi; że mimo wszystko może warto – bo jest to specyficzny rodzaj zakładu pracy, specyficzny kontakt z ludźmi. Jest wielu ludzi z dużą wiedzą (fachową), np.: dydaktycy – ludzie wykształceni, reprezentujący wysoki poziom kultury osobistej; jeśli ktoś patrzy na pracę z zewnątrz to wydaje mu się że praca jest prestiżowa, pozytywna. Jednak musi się zastanowić, bo jak spojrzeć z drugiej strony, to zobaczy coś innego, w innym świetle; musi się uodpornić na to co się tu mówi i robi – i niech niczemu się nie dziwi.

5. W porównaniu z innymi zadaniami/działaniami realizowanymi na UŚ, moja praca jest...

- efektywna – widzę efekty tego co robię; kluczowa; odpowiedzialna; jest potrzebna;

6. Kiedy codziennie rozpoczynam pracę, to myślę...

- dobrze że już piątek; no nie znów poniedziałek; fajnie że jestem tutaj – to skojarzenie mają osoby, które mają fajnych szefów. Jeśli relacje z szefem i ze współpracownikami są dobre, to codzienna praca nie kojarzy się źle;

7. Kiedy pojawia się problem, to najchętniej...

- rozwiązuję go od razu; jak najszybciej się go pozbyć; stawiam czoło; szokuje mnie;

8. Mój przełożony najczęściej...

- jest fajnym gościem; jest wyrozumiałym człowiekiem; zaskakuje mnie swoimi decyzjami, szuka rozwiązań;

9. Kiedy mam przekazać informację innym, to...

- przekazuję; zawsze to robię, bo wiem co jest jeśli ktoś mi jej nie przekaże;

Dodatkowo pracownicy odnieśli się do szkoleń prowadzonych w uczelni, szczególnie do szkoleń z zakresu obsługi programu SAP. Jeden z badanych oznajmił:

(...) szkolenia te są źle zorganizowane, ze szkoleń ludzie nic nie wynoszą.

Pod koniec spotkania jeden z badanych stwierdził: *(...) ogólnie stosunek władzy do reszty pracowników nie jest pozytywny – osobowość władz i pewne schematy postępowania rzutują na zachowania innych. Wszyscy są świadomi, że przykład idzie „z góry”. Całość emocji udziela się niżej, tak potem postępują kierownicy wobec swoich podwładnych. (...) na takie zachowania jest pozwolenie.*

Poniżej zamieszczono kilka wypowiedzi, które pojawiły się pod koniec spotkania. Okazało się, że niosą dużą dawkę informacji o relacjach komunikacyjnych. Na zakończenie badani podczas wspólnej dyskusji stwierdzili, że:

- 1) Ważne jest w naszych relacjach żeby być miłym i sympatycznym wobec drugiego, wówczas szybciej i sprawniej będzie przechodzić informacja. Powinniśmy się szanować wzajemnie – dobrze będzie jeśli kierownicy nas będą szanować, to i my się im zrewanżujemy;*
- 2) Z jednej strony sympatia a z drugiej szacunek – to jest droga do sukcesu dobrej komunikacji. Szacunek powinien być wobec siebie samego, wobec własnej pracy i pracy innych. Często daje się odczuć, że ludzie lekceważą pracę innych, że brak jest uznania ze strony kierownictwa i władz. Przez to ludzie tracą szacunek do własnej pracy;*
- 3) Dużo zależy od relacji z szefem, od jego nastawienia do pracowników. Wydaje mi się, że od płci też. Kobiety są bardziej złośliwe i jędzowate, mężczyźni są bardziej konkretni, nie plotkują.*

Dodatkowo jeden z badanych zauważył: *(...) u niektórych widać wypalenia się na zajmowanych stanowiskach. Skutkuje to negatywnym wyrobieniem u tych osób pewnych procedur działania i zachowania. Tym ludziom przestaje zależeć na angażowaniu się w pracę, zadania realizowane od kilkudziesięciu lat stają się automatyczne. Człowiek przestaje mieć chęci do dokształcania się, do podnoszenia swoich kwalifikacji.*

Kolejny badany dodał jeszcze: *(...) stąd przeświadczenie u niektórych osób, że wypracowane zasady postępowania nie należy zmieniać, ponieważ tak jest wygodnie, a jakakolwiek zmiana powoduje zagrożenie dla wypracowanej przez lata stabilizacji i reguł postępowania. W administracji mamy takie właśnie „ciepłe posadki”.*

Dzięki zastosowaniu tej techniki badani określili sytuacje obniżające poziom warunków ich pracy, jednocześnie wskazując na elementy w niej pozytywne.

7.2. Raport z badań przeprowadzonych wśród pracowników administracji wydziałowej

7.2.1. Identyfikacja z miejscem pracy. Postrzeganie wizerunku uczelni

Metafora użyta przez badanych do określenia wizerunku uczelni przedstawia jej scentralizowany charakter. Centralizacja najbardziej widoczna jest w rektoracie czyli wśród grupy pracowników należących do administracji ogólnouczelnianej. Badani określają, że ogólne wrażenie dla opisu osób pracujących tam nie jest zbyt pozytywne.

W pierwszym etapie spotkania fokusowego moderator poprosił badanych o wyobrażenie sobie Uniwersytetu jako bajkowego lasu, w którym żyją rozmaite zwierzęta i jednocześnie poprosił uczestników aby podjęli się próby określenia struktury uczelni i relacji tam panujących. Pierwszy uczestnik spróbował opisać pracowników administracji ogólnouczelnianej:

Pracownicy w rektoracie są zbyt dumni, niedostępni i mało sympatyczni. Przypominają „nastroszonego pawia”. Szczególnie obserwuje się takie zachowania wśród kadry zarządzającej, wśród osób mających możliwość podejmowania decyzji. Mam wrażenie, że posiadanie władzy przez niektórych wymusza na nich apodyktyczny sposób zachowań. Powodem mogą być niekompetencje do zajmowanego stanowiska. Takich osób jest więcej i jest to największa bolączka naszej organizacji.

Drugi badany zgodził się z poprzednim rozmówcą i dodał:(...) *tym swoim stylem zachowania, dumnym i stroszącym się sprawiają jedynie dobre wrażenie, swój wizerunek budują poprzez ciągłą niedostępność, robienie zamieszania wokół swojej osoby. Ich wizerunek jest perfekcyjnie zagrany. Ogólnie władza w uczelni jest postrzegana jako królująca, panująca i decydująca o wszystkim.*

Badani zwrócili uwagę, że kwestia zarządzania jest dość poważną sprawą i dlatego trudno jest oceniać rządzących. Pion kanclerzy jest najwyższą władzą administracyjną. Jednak w hierarchii uczelni władza ta sytuuje się po władzy rektorskiej i dlatego ma mniej do powiedzenia. Większość zachowań w strukturze to rezultat wypracowanych już reguł postępowania, oczywiście nieformalnych, ale obowiązujących. Istniejące reguły i formy postępowania bardzo silnie degradują uczestników, szczególnie w obszarze działań administracyjnych. Panuje przekonanie, że nie należy zmieniać i szukać innych rozwiązań, już istniejące mają solidne podstawy, są nienaganne i sprawdzone. Bardzo często daje się odczuć silny nacisk do przestrzegania wypracowanych wcześniej reguł i sposobów postępowania. Wręcz źle widziane są tzw. „odchylenia od normy”, często postępowanie według własnych, jeszcze niesprawdzonych reguł naraża pracowników na silny stres, niepotrzebne nerwy a co gorsze może w rezultacie doprowadzić do utraty pracy. Charakterystyczne cechy tych zachowań są przekazywane kolejnym pokoleniom pracowników, i tak tworzy się mocny mechanizm działania i relacji międzypracowniczej, zamykając tym samym dostęp do bardziej konstruktywnych a co istotne innych i nowszych rozwiązań.

Jeden z badanych zauważył: *charakterystyczną cechą zachowań wśród pracowników administracji w rektoracie jest sztywność w relacjach, trudno jest też z nimi konstruktywnie porozumiewać się.*

Kolejny uczestnik spotkania zaakcentował brak wypracowanych metod i regulaminów postępowania podczas załatwiania spraw w rektoracie.

(...) problemy uwidaczniają się w sytuacjach nowych, jeszcze nie sprawdzonych, w sytuacjach, które nie wpisują się w schemat działania wewnętrznych mechanizmów. Myślę, że w zachowaniu osób z rektoratu brak jest elastyczności w działaniu i brak umiejętności szybkiego, kreatywnego myślenia. Trudno jest uzyskać rzetelne wskazówki jak postępować. Nieraz naprawdę trzeba szybko zareagować i podjąć decyzję, a tu człowiek jest odsyłany dalej, do innego działu. Wtedy jesteśmy tacy zdezorientowani, czujemy się jak piłeczka pingpongowa.

Podczas dyskusji moderator starał się wydobyć więcej informacji o panujących mechanizmach postępowania i regułach zachowania podczas załatwiania spraw administracyjnych. Jeden z respondentów wyjaśnił:

(...) jak jest wypracowana metoda działania to oczywiście nie ma problemu, ale jak się pojawia nowa sprawa i trzeba dopiero stworzyć metodę, pojawia się problem z zadecydowaniem. Nowe sprawy uruchamiają sprawdzone mechanizmy reagowania na trudne i niepewne sytuacje. Niestety te mechanizmy polegają na zastraszaniu, bądź rozwlekaniu w czasie podjęcia decyzji.

Na pytanie moderatora o relacje z władzą kanclerską jeden z uczestników powiedział, że:

(...) właściwie władzę kanclerską postrzegamy jako relik, a nie jako stanowiska menadżerskie.

Kolejny badany zwrócił uwagę na inną stronę relacji z władzą kanclerską:

Grupę kanclerzy oceniam wbrew pozorom dość pozytywnie, nie mam z nimi problemów a pracuję już tutaj długo. Jak mam problem to zgłaszam go właśnie zwierzchnikom, nieraz kanclerzom, prorektorom. Różnica polega na tym, że ja przychodzę do nich z pewną, gotową już koncepcją rozwiązania problemu. Kanclerze ją zatwierdzają bądź nie. Jak się ma jakąś koncepcję to wie się gdzie iść i o co zapytać.

Inny uczestnik spotkania zauważył: *(...) dla mnie kanclerze to są przebiegłe wilk, ale też wielbłądy, bo stanowiska kanclerzy obsadzone są też ludźmi, którzy niejednokrotnie muszą dźwigać ciężar odpowiedzialności za permanentnie podejmowane decyzje. Niestety nie zawsze istnieje możliwość wypracowania dobrej koncepcji i gotowego rozwiązania. Przy całkowicie nowych sprawach trudno jest nieraz określić miejsce, gdzie należałoby szukać pomocy (dział, osobę zajmującą się sprawami).*

Wśród badanych osób pojawiły się też pozytywne opinie o pracownikach rektoratu.

Jeden z badanych powiedział:

Czasami jednak zdarza się, że kontakt z rektoratem nie jest wcale taki zły, to zależy na kogo się trafi i czy problem jest nowością w strukturze czy należy do codzienności. Pracują tu także osoby oddane swojej pracy, które potrafią pomóc w załatwieniu sprawy, wskazać odpowiednie miejsce czy wyjaśnić problem.

Moderator zapytał w jaki sposób i dlaczego praca w rektoracie kojarzy się w ten sposób. Badani byli zgodni ze zdaniem jednego z kolegów:

Administracja kojarzy się z mrówkami i pszczołami, mam na myśli całą administrację. Ta praca jest taka rozdrobniona. Ciężko nieraz o rzetelną informację, często pojawiają się sprzeczne informacje, co tworzy galimatias.

Następny respondent dodał, że: *Mam wrażenie, że pracownicy rektoratu blokują przepływ informacji. Na pewno brak jest ujednolicenia reguł postępowania i informowania, w służbowym obiegu. Rzeczywiście często dostaję podwójne, sprzeczne informacje, z dwóch różnych źródeł, wtedy jest totalne zamieszanie. Niejednokrotnie obserwuję, że sposób zachowania pracowników w rektoracie jest wycofujący się i ambiwalentny.*

Na pytanie moderatora czy badani zauważają jeszcze jakieś specyficzne charakterologie w strukturze, jeden z uczestników powiedział:

(...) niezależnie od grupy pracowniczej są na naszym UŚ osoby, które zakwalifikowałbym do Kukulek, ponieważ często podrzucają innym robotę. To jest taki bierny styl działania. Wysługują się innymi czy wręcz posługują się innymi do załatwienia różnych spraw, przeważnie młodymi pracownikami, którzy jeszcze nie utknęli w skostniałej strukturze i mają ochotę działać. To takie ładne „delegowanie” innym „brudnych” i trudnych spraw. Osoby stosujące takie chwytów można spotkać na każdym poziomie struktury.

Opinie badanych pracowników administracji wydziałowej o relacjach komunikacyjnych z otoczeniem kadry pracowników naukowych przedstawiają się w większości jako relacje podległości i zależności. Pierwszy badany wyraził następującą opinię:

(...) ja widzę, że im więcej przed nazwiskiem mają osoby z tej grupy pracowniczej, tym trudniej z nimi komunikować. My należymy do niższych poziomów w hierarchii i jesteśmy na każde zawołanie.

Kolejny uczestnik wyraził się następująco: *słyszałem kiedyś, jak Dydaktyk załatwiał coś w rektoracie i powiedział „bo to jest ich psi obowiązek”. Przecież każdy pracownik administracyjny ma swój zakres obowiązków i nie zawsze orientuje się w zakresie innego pracownika. W relacjach z nimi czuje się taką feudalną zależność.*

Inny badany spostrzegł: *Dydaktycy mają swój świat, odizolowany od reszty, są niedostępni. Stwarza to specyficzne nastawienie do nich. Często traktujemy ich świat jak świat VIP-ów.*

Na pytanie moderatora czy pozostali uczestnicy tak samo definiują relacje z pracownikami naukowymi, jedna osoba z grupy powiedziała:

(...) nie możemy generalizować, na wydziałach spotyka się także osoby należące do kadry naukowo-dydaktycznej zachowujące się inaczej, można powiedzieć – lepiej. Nie wszyscy naukowcy tworzą zamknięte enklawy, są i tacy bardziej dostępni i nawet sympatyczni (np.: ściśle umyśli).

Kolejny uczestnik zwrócił uwagę na fakt, że: *Ogólnie jednak charakter i styl zachowań pracowników dydaktycznych jest znany. Niestety nic się z tym nie robi, wymaga się tolerowania tych zachowań. Dlatego pracownik administracyjny jest narażony na pogardliwe słowa z ich strony. Widzę, że stanowisko wpływa na zachowanie się osoby. Często „obrastają w piórka” i wyrasta im „grzywa lwa”.*

Moderator zapytał czy ktoś jeszcze ma inne zdanie i jeden z badanych dodał: (...) *ale wszystko zależy jednak od danego człowieka. Niektórzy starają się górować nad innymi, ale zdarzają się też tacy, którzy są kulturalni, mili i uczynni. Takie osoby traktują pracowników z szacunkiem i cenią sobie ich pracę. Współpraca z nimi przebiega zawsze w spokoju i we wzajemnej chęci pomocy.*

W tabeli nr 34 zostały zamieszczone użyte przez badanych metafory do określenia i opisanie struktury uczelni, a przede wszystkim jej charakteru.

Tab. 34: Postrzeganie wizerunku uczelni. Postawy i odczucia w grupie pracowników administracji wydziałowej

Metafora	objaśnienie, cechy i wartości metafory	cytaty....
LWY	- osoby zajmujące najwyższe stanowiska w uczelni, - osoby panujące i decydujące o wszystkim,	... lwy królują i decydują, taka jest ich rola...
PAWIE	- osoby dumne, zajmujące wysokie szczeble, bądź mające władzę, - osoby z rektoratu, noszące się jako te ważniejsze osoby, - osoby, z którymi trudno jest komunikować, - wizerunek kształtują swoim sztywnym, dumnym i niedostępnym sposobem zachowania się wobec innych,	... nic nie robią, chodzą i coś tam decydują, stroszą się... ... swoim zachowaniem tylko pokazują taki „dobry obraz”... ...ta postawa dumnego pracownika utrudnia rozmowę z nimi...
WILKI	- osoby zajmujące wysokie bądź znaczące stanowiska w administracji ogólnouczelnianej, - pion kanclerzy (osoby przebiegłe i sprytne), - ich poziom w strukturze uczelni jest zdecydowanie niższy niż Lwów,	...cwane Wilki łatwo dostosowują się do sytuacji, umieją skutecznie polować na zwierzynę... ... dominuje ten Wilk, który jest najgłośniejszy bądź najprzebieglejszy ...
WIELBŁĄDY	- pion kanclerzy (osoby odpowiedzialne), - osoby na stanowiskach kierowników, specjalistów, - osoby dźwigające ciężar odpowiedzialności na zajmowanym stanowisku, - osoby ambitne i wiarygodne w swoim postępowaniu,	... dźwigają na swoich barkach poważne decyzje są odpowiedzialni za trudne sprawy... ... przez swoją ambicję i odpowiedzialność rysują własny wizerunek prawdziwego menedżera...
ŻMIJE i PIJAWKI	- osoby bardzo fałszywe, swym podstępny zachowaniem wprowadzają atmosferę braku zaufania w grupie, - pracownicy na wszystkich szczeblach struktury,	... podstępem torują sobie drogę w gąszczu, umiejętnie też atakują innych...
MRÓWECZKI	- osoby zatrudnione w administracji uczelni, - pracownicy którzy wykonują tę najbardziej rozdrobnioną pracę, - małą satysfakcją z wykonywanej pracy, praca mrówcza, wymagająca wysiłku a jednak najmniej doceniana,	...to właśnie my, pracusie, robimy to wszystko co jest do zrobienia, te najgorsze zadania, te najdrobniejsze, które nie zawsze dają satysfakcję ...
PSZCZOŁY	- tak samo, jak mróweczki, osoby wykonujące najbardziej rozdrobnione zadania, - pracownicy administracji wydziałowej i ogólnouczelnianej, - można je spotkać częściej w dziekanacie, często bywają złośliwe i sarkastyczne,	... ciężko pracują, często nad bardzo monotonnymi i szczegółowymi sprawami... ... potrafią użądlić, kiedy są złe, wściekłość doprowadza ich do ciągłego kłóśnia...
LISY	- osoby bardzo cwane i chytne zarazem, umieją innych wykorzystać, - osoby skoncentrowane jedynie na własnych interesach, - pracę wykonują i wykorzystują tylko do własnych celów, dla własnego poklasku, - uważają, że tylko im należy się szacunek,	...cwane liski, wykorzystują innych do cna... ... dbają o własny interes i widzą jedynie własny koniec nosa...
CMY	- pracownicy biblioteczni na wydziałach, - trochę jak Wielbłądy, bo ciągle coś dźwigają, i przemieszczają się szybko,	... są sprytne, umieją działać po omacku, szybko latać i umiejętnie zbierać zakręty, nie rzucają się w

	<ul style="list-style-type: none"> - często załatwiają sprawy w rektoracie, muszą po omacku działać, aby coś w ogóle załatwić, - załatwiając sprawy w rektoracie muszą dużo się przemieszczać, na różnych poziomach w hierarchii, i w różnych działach, - osoby które swoim zachowaniem, czy działaniem nie zwracają na siebie zbyt dużej uwagi, 	oczy...
KUKULKI	<ul style="list-style-type: none"> - osoby zatrudnione w administracji uczelnianej, stosujące metody wysługiwania się innymi, - zachowanie tych osób jest denerwujące, - osoby te nie są groźne, można z nimi porozumiewać się, ale trzeba uważać aby nie dać się wciągnąć w ich podstęp, - potrafią umiejętnie przekazać, zrzucić pracę na innych współpracowników, 	... podrzucają pracę innym, stosując znaną wśród nas „spychoterapię”...
MAŁPY	<ul style="list-style-type: none"> - osoby zatrudnione na stanowiskach roboczych, tzw. pracownicy obsługi technicznej, - sposób ich pracy polega na dostosowaniu się do reszty, - mają bardzo mało do powiedzenia, - osoby reprezentujące najniższe stanowiska w strukturze uczelni, 	<p>... mają mało do gadania, muszą się dostosować...</p> <p>... są nieraz złośliwi, nerwowi, i nierozważni...</p>
DZIĘCIOŁY	<ul style="list-style-type: none"> - osoby zatrudnione na stanowiskach tzw. pracowników obsługi, - osoby mało przejęte swoją pracą, - praca dla nich jest automatycznym zadaniem, które ktoś im zleca, - praca systematyczna i monotonna, - osoby mniej kreatywne, mało aktywne zawodowo, - osoby raczej niewykazujące się zbyt dużym zaangażowaniem w pracę, 	<p>... tak stukają gdzieś tam, dzióbnią jakąś tam robótkę, tym głośnym dziobaniem nieraz denerwują innych...</p> <p>... pracują wolno i jednostajnie, nie przejmują się niczym...</p>
KOMARY	<ul style="list-style-type: none"> - to studenci, zachowujący się jak intruzy, - osoby mające ciągle jakieś wymagania, zadające zbyt dużo pytań, - osoby szybko przemieszczające się, ale bez celu, - osoby znacznie uciążliwe w relacjach, 	... ciągle bzyczą i brzęczą na uchem, coś tam wiecznie chcą, są denerwujące, ale łatwo ich można załatwić „kapciem”...
JEŻE	<ul style="list-style-type: none"> - to też studenci, którzy obawiając się innych często przybierają postać zwiniętego Jeża, - zamknięci a jednocześnie butni dla otoczenia, 	... obawiają się i chowają, zwijają się w kłębek i zaczynają kulić dość mocno...
LUD	<ul style="list-style-type: none"> - osoby wchodzące w skład większych grup, mogą to być też grupy studentów, bądź pracowników, - Lud studencki musi istnieć, Król i Dwór żyje z Ludu, i dlatego jest on potrzebny, ale nie najważniejszy, - Lud jest trochę uciążliwy dla Dworu, 	... jest uciążliwy ale można to przetrzymać, można trochę go bagatelizować, zaniedbać, nic się nie stanie złego...
DWÓR	<ul style="list-style-type: none"> - to uczelnia, - spotkać tu można Króla, Panie dworu, Poddanych, Paziów, Lokai, Sprzątaczkę, Służące, Księżne i Kucharzy, 	<p>... takie porównanie też jest dobre, na Dworze królewskim tak jak w uczelni panuje podległość poddanych wobec Króla, niektórych wobec Księżnych, Pań dworu ...</p> <p>... daje się odczuć poddaństwo wobec wielu osób oraz silną władzę Króla...</p>
LAS	<ul style="list-style-type: none"> - to uczelnia w której pracujemy, - jest pełen niespodzianek, nigdy nie wiadomo co się wydarzy, wszystko wydaje się takie dzikie i nieprzewidywalne, 	... takie zbiorowisko wszystkiego i wszystkich, trochę dziadostwa, śmieci, odpadów ale widoczne są też zdrowe drzewa, trochę czegoś lepszego i piękne kwiaty, ciekawe zwierzęta...

Źródło: opracowanie własne

Badania przeprowadzone wśród pracowników administracji wydziałowej pozwoliły na określenie charakteru struktury w obszarze działań przebiegających na wydziałach. Wydziały jako oddzielne jednostki dydaktyczne, dysponujące odrębną strukturą i hierarchią,

pozostają w pewnym zakresie zależne od centrali. Badani zauważyli, że relacje interpersonalne i współpraca z poziomem administracji ogólnouczelnianej silnie odczuwane są w codziennej pracy. Stopień relacji i współpracy szacują badani na niskim poziomie. Badani wskazują, że szybciej przebiega rozwiązywanie problemów we współpracy z dydaktykami. Dobre relacje występują wśród pracowników ceniącymi sobie ludzi, szczególnie swoich podwładnych czy współpracowników. Wówczas poziom zaufania wobec siebie wzrasta, co skutkuje dobrą komunikacją interpersonalną i zmniejszeniem niepotrzebnych napięć, które i tak często pojawiają się. Taka ciepła relacja i zrozumienie stwarzają świetne warunki do pracy i dobrą atmosferę do realizacji trudnych zadań.

7.2.2. Określenie układu siły władzy kierowniczej. Charakterystyka typowego szefa

Pracownikom administracji wydziałowej szef kojarzy się z osobą mało konkretną, ciągle zamyśloną i mało precyzyjną. W opinii badanych, w uczelni występują kierownicy mający „głowę w chmurach”, a ich uczestnictwo w realiach funkcjonowania uczelni sprawia wiele zaburzeń i ograniczeń na polu zarządzania i podejmowania decyzji. Bardzo często takie osoby są zbyt uległe i „miękkie”, nie potrafią podejmować ważnych decyzji, a co istotne nie potrafią trzymać się realiów otoczenia. Badani określają, że taki typ kierownika pasuje szczególnie do osób na stanowiskach dydaktycznych (kierownicy, dyrektorzy).

Uczestnicy spotkania chętnie przedstawiali obraz typowego szefa. Jeden z nich uznał, że: (...) *czasami mam wrażenie, że na uczelni są osoby, kierownicy z głową w chmurach. Nie czują pewnych rzeczy przyziemnych, a zarządzanie to są jednak konkretne sprawy. To są takie osoby, które błędzą a ich decyzje nie mają nic wspólnego z "ziemią" - nie są konkretne.*

Kolejny badany zareagował na wypowiedź poprzednika, następująco: (...) *właśnie o to chodzi. Dydaktycy - kierownicy nie rozumieją obowiązujących w strukturze przepisów i nie stosują się do nich, traktując je jak „bezduśzne reguły”, i jednocześnie pomijając przy tym prawo i procedury. Na przykład spotkania, na których bardzo często poruszane są sprawy nie mające większego znaczenia. Niejednokrotnie dyskusje przeradzają się w tematy związane niekoniecznie z ważkimi problemami wydziału czy instytutu. To stanowi blokadę dla konkretnych rozwiązań, a przecież niektóre problemy czy zadania można wyjaśnić szybciej.*

Prowadzący badania spróbował wydobyć z uczestników kilka informacji o innych, ale też typowych cechach kierownika, które można zaobserwować. Kilka osób przyznało, że tak naprawdę w uczelni można wymienić bardzo dużo cech typowych dla stanowisk kierowniczych. Badany z grupy uczestników powiedział:

W uczelni spotkać też można kierowników, szybko i sprawnie podejmujących decyzje, są to raczej młodzi i energiczni ludzie. Tacy szefowie są jak tajfuny – to co sobie pomyślą jednego dnia, w drugim już musi być zrealizowane. Taki szef pracuje razem z innymi, z podwładnymi, dużo wspólnie z nimi konsultuje – to jest dobre.

Następny respondent dodał: (...) szkoda, że nasi dyrektorzy nie są menadżerami. Kierowanie i zarządzanie administracyjnymi problemami wewnątrz wydziału sprawia im wiele kłopotów. Mają zbyt dużo na swoich barkach, przeciążeni są odpowiedzialnością za wiele skomplikowanych i rozmaitych spraw. Odpowiadają za reklamę i prestiż instytutu, za sprawy kadrowe ale też za badania naukowe, za naukę, za współpracę z innymi ośrodkami i szkołami. Często koliduje to ze sobą i powoduje niemożność radzenia sobie ze wszystkim, co często eskaluje konflikty w najbliższym otoczeniu.

Kolejni badani wyrażali się następująco:

(...) zdają sobie przecież sprawę z tego, że za trzy lata wrócą do obowiązków naukowych a obecna funkcja jest tylko tymczasowa, kadencyjna,

(...) muszą utrzymać kontakt z nauką, z innymi naukowcami,

Inny uczestnik spotkania zwrócił uwagę:

Nie można jednak mówić źle o tych kierownikach, są to osoby wykształcone, mądre i inteligentne. Często reprezentują postawę dumną, ale niekoniecznie zawistną. Dla nas taka postawa nabiera wrażenia potęgi, tylko że często dydaktycy na stanowiskach kierowniczych reprezentują tzw. górę lodową, są niedostępni przez co informacje do nich nie docierają o sprawach toczących się wewnątrz wydziału, instytutu.

Poniżej, w tabeli nr 35 zostały zamieszczone wszystkie metaforyczne cechy i ich objaśnienia, które wygenerowali podczas ćwiczenia uczestnicy spotkania. Tabela prezentuje przede wszystkim wartość metafory, jaka została użyta podczas badania.

Tab. 35: Układ i siła władzy kierowniczej. Odczucia w grupie pracowników administracji wydziałowej

Metafora	objaśnienie, cechy i wartości metafory	Cechy połączone
STÓŁ I KRZESŁA	<ul style="list-style-type: none"> - charakteryzuje szefa robiącego często spotkania, z których nic nie wynika, często to strata czasu, - spotkania nie przynoszą zamierzonych celów, problem nadal pozostaje, dyskusja wśród uczestników spotkania często schodzi na inne tematy, nie mające związku ze sprawą, - stoły są coraz większe a krzesła przybywa w uczelni, jest ryzyko że dojdzie do przeludnienia, przegabarytowania, 	nie wskazano cech połączonych
TAJFUN	<ul style="list-style-type: none"> - kierownik taki charakteryzuje się młodością, dużą energią, komunikatywnością i szybkością podejmowania decyzji, - sprawność działania polega na szybkim i umiejętnym „zamiataniu” problemów, 	
PALETA (malarska)	- symbolizuje szefa z głową w chmurach, bujająca, nie myśląca o rzeczach przyziemnych,	- charakterystyka osób nijakich, niepewnych i trochę zagubionych w strukturze uczelni, tacy niekonkretni szefowie,
LIŚĆ LAUROWY	- osoba ciągle błądząca, nie czująca się pewnie, „nie stąpa twardo po ziemi”,	
MRÓWECZKA	- pracowity i obowiązkowy kierownik, często musi dźwigać ciężkie problemy działu i zajmować się trudnymi sprawami,	
ORZEŁ	- cechuje potęgę i wielkość, taki kierownik ponad innych, trochę wychodzący poza ramy organizacyjne uczelni,	

SOWA	<ul style="list-style-type: none"> - osoba o cechach naukowca, stabilnego z zachowania, myśliciela, - osoba umiejąca mądrze działać i mówić, każdą sprawę próbuje wypośrodkować, żeby nikogo nie skrzywdzić, 	nie wskazano cech połączonych
LATARNIA	<ul style="list-style-type: none"> - szef dający innym światło w ciemnym tunelu, - osoba dająca nadzieję, oświetlająca wszystko wokoło, dzięki niej sprawy stają się jaśniejsze, bardziej zrozumiałe i mniej zagmatwane, - niektórzy pracownicy nie dostrzegają wielu rzeczy a ich szef patrzy z innej perspektywy i widzi już rozwiązanie, 	
GÓRA LODOWA	<ul style="list-style-type: none"> - kierownicy do których mało co dociera, trudno z nimi współpracować i rozmawiać, - osoby z takim trochę „zadartym nosem”, 	
SCIANA	<ul style="list-style-type: none"> - osoby z którymi ciężko się komunikuje, można ich pytać wiele razy, prosić ale dalej nic się nie dzieje, - kierownicy do których trudno dotrzeć stawiają taką twardą barykadę przed sobą, - ciężko się ich nawet osądza, 	
LWY	<ul style="list-style-type: none"> - bardzo zarozumiali kierownicy, mający silny potencjał przywódczy, 	

Źródło: opracowanie własne

Badanych poproszono o przeniesienie swoich opinii i sugestii na zaproponowane bądź znane im metafory dla opisu i scharakteryzowania typowego szefa w Uczelni. Badani chętnie wyrażali swój pogląd opisując dość szczegółowo nie tylko typowego szefa ale także relacje interpersonalne pojawiające się między kierownikiem a pracownikiem. Na prośbę moderatora o wskazanie pozytywnych cech typowego szefa, jeden z badanych powiedział:

Zdarzają się też tacy kierownicy i dyrektorzy, którzy potrafią „oświecić” i wskazać pracownikom drogę do celu, są oni takimi latarniami. Najważniejsza dla tych osób jest przyszłość i teraźniejszość, pomagają wskazać dobry kierunek myślenia i działania, zawsze znajdują wyjście z trudnej sytuacji, umieją także szybko podejmować trudne decyzje. Cechuje ich stabilizacja, wyważenie i lojalność.

Kolejny uczestnik wyraził jednak wątpliwość co do cech wskazanych przez poprzedniego rozmówcę:

Jednak u niektórych, te cechy przeradzają się w zbytnie skostnienie i beczynność. W zasadzie będąc dydaktykami, żyją i funkcjonują przede wszystkim w świecie nauki, świat organizacyjnych reguł i procedur istnieje obok. (...) dydaktycy zajmujący stanowiska kierownicze, często poza naukowymi obowiązkami, biorą na siebie odpowiedzialność za zadania administracyjne. Nie wszyscy jednak potrafią pogodzić dwa tak odmienne zakresy obowiązków.

Podsumowując kolejny etap spotkania badani stwierdzili, iż można zaobserwować wiele pozytywnych cech, u typowego szefa w uczelni. Najważniejszy dla nich jest fakt, aby szef umiał docenić swoich podwładnych i potrafił z nimi rozmawiać. Badani wyrażali swoją opinię w następujących słowach:

1) Szef powinien także znać wszystkich swoich pracowników. Niestety często pracownicy czują się odrzucani, co wywołuje uczucie anonimowości.

2) (...) w strukturze panuje moda na zamknięty, ograniczony dostęp do kierowników i dyrektorów.

3) Dobrze jest kiedy szef emanuje pozytywną i wyważoną asertywnością w stosunku do pracowników, aby nie pozwolić wszystkim „wejść sobie na głowę”. Najistotniejsze jest aby umiał szybko i trafnie podejmować decyzje, dodatkowo powinien dbać o swoich pracowników, doceniać ich trud pracy i poświęcenie.

4) (...) i co najważniejsze szef powinien być bezwarunkowo sprawiedliwy, szczególnie przy rozdzielaniu nagród i kar. Wspaniałą cechą u szefa jest umiejętność walki o swój wydział, instytut. Wiąże się to z byciem dobrym gospodarzem, a konsekwencja i zdecydowanie jest niezastąpioną wizytówką. Pracowitość u szefa powinna przejawiać się nie w formie „mrówczej pracy” lecz w postaci koncepcyjnych, zorganizowanych i konsekwentnych działań. Szef powinien umieć poprawiać i ulepszać pracę swoich podwładnych.

Tab. 36: Cechy typowego szefa w opinii pracowników administracji wydziałowej

POZYTYWNE raczej jako marzenia, u niektórych wstępują		NEGATYWNE realne cechy	
Kompetentny	rzetelność, sumienność	Brak kompetencji	zawodny, mało sumienny
Otwarty	ludzkie cechy, otwartość	Brak wyobraźni	brak zmysłu organizacyjnego
Zmysł organizacyjny	zorganizowany, umiejętność przygotowania się do zadania	Niekomunikatywny	trudny w relacjach, nie umiejący poprawnie porozumiewać się
Dostępny dla pracowników	nie jest anonimowy dla podwładnych	Nieszczery	fałszywy, mówiący nieprawdę,
Zdecydowany	przekonany co do celów działań, zacięty,	Niezorganizowany	nigdy nie wie co ma zrobić
Asertywny	umiejętnie mówi „nie”,	Niesprawiedliwy	stronniczy, mało obiektywny,
Umiejętność podejmowania decyzji	szybkość i bystrość	Interesowny	Zbyt angażuje się do wszystkiego, nawet jak go sprawa nie dotyczy, „wtyka nos w nie swoje sprawy”,
Stanowczy	odważny i zdecydowany	Zuchwały	Arogancki, chamski, nie potrafi panować nad sobą w sytuacjach wykonywania zadań, lekceważący podwładnych,
Sprawiedliwy	umie doceniać zalety i karać za błędy sprawiedliwie,	Choleryk	Wybuchowy, nie zrównoważony
Hojny	W miarę możliwości daje pracownikom dodatkowe zadania i płaci premię,	Niekonsekwentny	Chwiejny przy podejmowaniu decyzji,
Pracowity	świecący przykładem, dobrze zorganizowany, posiadający dobre pomysły i umie je wykorzystać	Niezdecydowany	Często nie potrafi się określić
Konsekwentny	myślący logicznie i oddany sprawie,		

Źródło: opracowanie własne

Badani zwrócili też uwagę, że u kierowników obserwuje się także wiele niepożądanych zachowań. Poniżej znajduje się kilka przytoczonych wypowiedzi:

- 1) *Częstą negatywną cechą szefa jest brak zmysłu organizacyjnego. Szef nie powinien zapominać o swoich obowiązkach, szczególnie tych administracyjnych, ponieważ w tym zakresie podlegają mu także obowiązki i innych pracowników.*
- 2) *U niektórych widoczna jest też zbyt duża chwiejność, niezdecydowanie i idąca w parze, niekonsekwencja w działaniu. Niekonsekwencja po stronie kierownika bardzo zaburza a nawet zdeorganizować pracę całego zespołu.*
- 3) (...) *brak chęci do szczerego porozumiewania się. Niekomunikatywność wśród kierowników w tym przypadku jest oznaką „chodzenia w chmurach”. Niektórym osobom trzeba permanentnie wyjaśniać proste sprawy, a i tak czasami jest wrażenie, że nie do końca wszystko zrozumieli.*
- 4) (...) *też nieszczerłość i fałszywość. Te cechy bardzo silnie wpływają na procesy porozumiewania się i zaburzają komunikację.*
- 5) (...) *niepożądaną cechą jest też zbyt duża interesowność po stronie szefa. Interesowanie się sprawami, które nie powinny dotyczyć wykonywanej na wydziale pracy i raczej nie są związane z pełnieniem obowiązków kierownika. Taka sytuacja rodzi niemiłą atmosferę i generuje powstawanie niepotrzebnych plotek.*

Pod koniec ćwiczenia opartego na technice projekcji, moderator poprosił uczestników o stworzenie listy pozytywnych i negatywnych cech typowego szefa w uczelni. Tabela nr 36 obrazuje wskazane przez badanych cechy.

Dzięki zastosowanej technice badani mieli możliwość łatwego i nieskrępowanego wyrażania swoich opinii. Uzyskane wyniki pozwoliły na rzeczywiste określenie układu sił kierowniczych oraz ukazały prawdziwe relacje w pomiędzy przełożonymi i podwładnymi. Pracownicy administracji wydziałowej dostrzegają różnice między dydaktykami pełniącymi funkcje kierowników a pracownikami administracyjnymi, którzy obejmują w strukturze stanowiska kierownicze. Różnica wynika z charakteru zadań, jakie realizują poszczególne grupy pracownicze. Powyższa analiza pozwoliła bliżej przyjrzeć się charakterowi pracy na wydziałach, jak i poznać panujące tam relacje interpersonalne.

7.2.3. Komunikacja w miejscu pracy. Kluczowe problemy w komunikacji interpersonalnej wśród pracowników uczelni

W kolejnym etapie spotkania badani zostali poproszeni o określenie relacji komunikacyjnych jakie panują na wydziałach podczas codziennej pracy. Użyta metoda „burzy mózgów” uwidoczniła wiele ciekawych zależności panujących wśród kadry pracowników zatrudnionych na wydziałach. Moderator poprosił uczestników o zastanowienie się, w jaki sposób można by zdefiniować komunikację interpersonalną w uczelni. Dodatkowo prowadzący badania zapytał, jak oceniają badani komunikację, co im w tej komunikacji przeszkadza oraz jakie są jej dobre cechy. Na początku badani zwrócili uwagę na negatywne cechy. Zaliczyli do nich złą strukturę organizacyjną, zbyt duże rozdrobnienie organizacji i brak jasno określonych procedur.

Jeden z badanych powiedział: (...) mamy za dużo szefów, jest za dużo osób, które mogą podejmować decyzje. (...) a w rezultacie nikt tej decyzji nie podejmuje. Jest też brak procedur na różnego rodzaju sytuacje, powoduje to, że brak jest dobrej komunikacji – przez to praca staje się trudna. U nas pewne rzeczy trzeba albo „wychodzić” albo „załatwić”. Często przy załatwianiu spraw okazuje się, że pewne rzeczy można załatwić inaczej – to zależy z kim się rozmawia i kogo się pyta o zdanie. Nie ma po prostu jasnych procedur na różne sytuacje pojawiające się w uczelni.

Następny uczestnik dodał: (...) w pracy spotykamy się z ciągłymi zmianami decyzji, co do rozwiązywania niektórych spraw. W tej chwili mamy pięć kwestorek i każda mówi co innego. Dochodzi do sytuacji, że przyjeżdżając z daleka do pani Kwestor, z jednym papierkiem muszę wyjaśniać i przedstawiać stanowisko drugiej pani Kwestor.

Podczas dyskusji wyłoniło się kilka trafnych uwag dotyczących charakteru struktury jak i jej funkcjonowania. Uczestnicy spotkania zaakcentowali ważne kwestie. Kolejne trzy wypowiedzi świadczą o żywej dyskusji. Pierwszy uczestnik zauważył:

- 1) (...) to taka zła organizacja, totalny bałagan, brak informacji o bezpośrednich podległościach i o odpowiedzialności. W działach administracji w rektoracie jest zbyt dużo poziomów i rozdrobnienie stanowisk kierowniczych, co wywołuje dezorganizację,
- 2) Nie ma współpracy między działami, to dezorganizuje pracę. Dodatkowo niektóre działy mają podobne zakresy obowiązków i nie wiadomo gdzie iść – i dlatego mamy różne informacje o jednej sprawie,
- 3) Pracownicy w rektoracie nie mogą sami podejmować zbyt wielu decyzji. To sztywność procedur jest powodem całego zamieszania, np.: na jednym dokumencie potrzebuję aż ośmiu podpisów.

Tab. 37: Cechy relacji komunikacyjnych w uczelni w opinii pracowników administracji wydziałowej

POZYTYWNE (zalecenia)	NEGATYWNE (stan faktyczny)
Dostęp do Internetu – szerszy i sprawniejszy bez ograniczeń	Zła struktura organizacyjna – za dużo kierowników, rozrzedzenie, reorganizacja, totalny bałagan,
Współpraca między działami – powinna być, należy ją zwiększyć	Rozdrobnienie organizacyjne – zbyt dużo poziomów, stanowisk, sekcji,
Płynność informacji - droga do sukcesu	Brak procedur – jasno określonych planów działania
Kompetencja pracowników –należy ją poprawić	Rozbudowana biurokracja
Szkolenia kadry– są bardzo potrzebne, szczególnie kierowników podejmujących decyzje,	Brak współpracy między działami
Wytyczne dla podległych – konkretne informacje powinny być dostępne,	Brak wizji organizacyjnej
	Beton w Rektoracie
	Niereformowalność stanowisk – brak fluktuacji kadry pracowniczej, brak szkoleń i podnoszenia kwalifikacji
	Martwe przepisy
	Sprzeczne decyzje
	Dezinformacja – niekompetencja kierowników

Źródło: opracowanie własne

W trakcie spotkania moderator poprosił uczestników o stworzenie listy pozytywnych i negatywnych cech relacji komunikacyjnych istniejących w uczelni. Tabela numer 37 prezentuje opinię badanych pracowników administracji wydziałowej. Badani tworząc listę cech zwrócili uwagę na zbyt rozbudowaną biurokrację, która istnieje szczególnie w działach administracyjnych, obniżając zasięg współpracy między poszczególnymi poziomami w strukturze. Jeden z badanych powiedział:

Niestety brak jest rzetelnej i świadomej informacji. Załatwienie jednej sprawy wymaga udania się w różne miejsca w rektoracie, do różnych osób, co spowalnia sprawność. Idealnie byłoby rozwiązać ten problem tzw. "jednym okienkiem" – ale to długa droga do osiągnięcia takiego stanu zorganizowania się. Rektorat to urząd, w którym powinno się załatwić wszystko „od ręki”, sprawnie. Czasami czuje się, że osoby z rektoratu pomagają petentowi, ale jest to bardziej forma grzecznościowa, przyjacielska, a nie wynikająca z obowiązku.

Inny uczestnik dodał: (...) *chcę coś załatwić i słyszę – nie da się, ponieważ pani jest na urlopie. Wiem, że jestem w dobrym dziale ale dlaczego inna osoba nie może mi pomóc? – przecież interesant przychodzi w konkretnym celu do konkretnego działu w strukturze a nie do osoby. Dla mnie wygląda to tak: ja jestem od filizanek, ona – od spodeczków a ta trzecia – od łyżeczek.*

Uczestnicy spotkania zaakcentowali fakt tzw. niereformowalności stanowisk pracowniczych oraz brak wizji organizacyjnej jako cechy instytucji w której pracują. Badany opisał to w następujący sposób:

W kontaktach z osobami z administracji ogólnouczelnianej doświadcza się czasami uczucia niereformowalności. Raz przyjęty i wyuczony sposób postępowania i reagowania towarzyszy przez cały staż zawodowy, ludzie nie chcą się szkolić, kształcić, tak jest im wygodnie – szczególnie osoby z długim stażem. Uniwersytet chroni ich, jest oazą do przetrwania, do emerytury.

Inny z uczestników zauważył: *Zbyt dużo osób pracuje za długo na jednym stanowisku pracy, wypala się. W uczelni pracuje się długie lata, niektóre stanowiska i osoby je zajmujące, należą do tzw. starej kadry. Ich zakres pozostał niezmienny od lat, zadania już dawno się pokończyły, przybyło nowych, innych – a oni dalej tkwią w swoim świecie sprzed lat. (...) w strukturze daje się odczuć skostniałość, beton.*

Kolejna osoba powiedziała: *Nie ma osoby, która mogłaby wskazać jak powinniśmy wyglądać w przyszłości, w jakim kierunku powinniśmy się rozwijać, w którą stronę iść po sukces. Nie ma po prostu wspólnej, wypracowanej wizji rozwoju, nawet stanowiska zajmowane w strukturze są w większości zdezaktualizowane, nie odpowiadają już wymogom rynku i nowym zadaniom.*

Zaś inny badany dodał: *Uniwersytet ma jeden ważny problem, nie mamy osoby / osób, które odpowiadałyby za rozwój, wizję przyszłości naszej uczelni – jak ma działać, w jakim kierunku rozwijać się. (...) brak wizji organizacyjnej u osób zarządzających, i brak wspólnej wizji rozwoju.*

Jeden z uczestników zauważył: (...) *taką osobą powinien być kanclerz, jako menadżer zarządzający. Od niego powinna wychodzić wizja. Ludzie muszą wiedzieć w jakim kierunku*

idą działania, jakie są cele priorytetowe, co ich czeka w przyszłości, jak powinni się doksztalcać, rozwijać.

Podczas dyskusji badani starali się wyjaśnić problem przestarzałych zakresów obowiązków i zdezaktualizowanych przepisów. Moderator zapytał, czy są jeszcze jakieś inne wady systemu, elementy które zaburzają komunikację. Badani chętnie wyrazili swoje opinie. Poniżej przytoczono kilka wypowiedzi:

- 1) (...) przypomina to trochę niereformowalność stanowisk, a w rzeczywistości ludzie zajmujących je. Najgorsze jest to, że uczelnia chroni takich ludzi, trzyma ich pod skrzydłami, mogą oni przepracować całe lata, nie doksztalcając się, nie rozwijając się, nie chcąc się szkolić – to jest zła wizytówka dla nas.*
- 2) Przydałby się zapewne przegląd stanowisk i weryfikacja zadań w poszczególnych działach. Stanowiska są nieadekwatne do zadań realizowanych w działach, dużo jest fikcyjnych stanowisk, albo takich które się zdezaktualizowały. W naszej organizacji brak jest ustalonych ścieżek awansów.*
- 3) Najdotkliwiej odczuwany jest brak organizacji pracy oraz sprzeczność decyzji na wyższych szczeblach. Dotkliwie odczuwa się niezorganizowanie pracy.*
- 4) Brak spójności w działaniach różnych działów jest szkodliwy dla komunikacji.*
- 5)(...) wydaje się, że pracownicy rektoratu mają taki wyuczony sposób zachowań – nieumiejętność podejmowania decyzji.*
- 6) (...)na wydziałach poważnym problemem jest podwójne zatrudnienie, w UŚ i w innej szkole.*

Na pytanie moderatora o wskazanie kilku ogólnych spostrzeżeń dwóch badanych określiło, że dodatkowym zagadnieniem wpływającym na komunikację wewnątrz instytucji jest zbytnia sztywność procedur i idące ze sztywnością przeformalizowanie działań. Pierwszy badany powiedział:

Sztywność procedur jest powodem zamieszania. Podejmowanie decyzji przez szarych pracowników nie leży w zwyczaju, bo nie wypada, od tego są kierownicy, dyrektorzy, itd. Ta ilość podpisów i pieczętek na jednym dokumencie to brak możliwości podejmowania decyzji przez jedną osobę. Może to brak zaufania względem siebie. SAP miał to zmienić – ale nie udało się – jest jeszcze gorzej. Może podpis elektroniczny zaradzi tym problemom.

Drugi badany stwierdził: *Struktura jest nieprawidłowa, coraz bardziej się rozrasta, idzie w złym kierunku – w kierunku większego rozdrobnienia. Faktycznie działy w administracji ogólnouczelnianej mają podobne zakresy tematyczne – bo wszystko jest rozdrobnione. Ludzie tam pracujący przypominają dziecięty – robią wszystko automatycznie. Stąd też taka sztywność w zachowaniu.*

Podczas badania uczestnicy zwrócili także uwagę na kwestie martwych przepisów, sprzecznych decyzji powodujących totalną dezinformację. Dodatkowo zauważyli kompletny brak procedur ujednolicających decyzje i działania. Jedna z badanych osób powiedziała:

(...) te przepisy, nie mają już rzeczywistego zastosowania, są martwe, i tylko szkodzą komunikacji. Często otrzymuję sprzeczne decyzje, bo brak jest procedur normujących kwestie decyzyjne.

(...) widać niekompetencje kierowników osób zajmujących wyższe stanowiska – potrafią tak namieszać, czego efektem jest dezinformacja i totalne zamieszanie.

Inna osoba zabrała głos i stwierdziła: (...) niejednokrotnie mamy sprzeczność decyzji wydawanych w jednej sprawie. Trzeba koniecznie ujednolicić działania różnych działów, połączyć logicznie ich pracę żeby służyły studentowi, petentowi a nie przeszkadzały i utrudniały poruszanie się po strukturze. Brak jest jasnej i rzetelnej informacji dla studenta - bo brak jest organizacji w poszczególnych działach / jednostkach uczelni.

Uczestnicy badań zostali również poproszeni o stworzenie listy pozytywnych cech relacji komunikacji. Do pozytywnych cech zaliczyli szkolenia dla pracowników. Zwrócili oni jednak uwagę, że tego typu szkoleń jest zbyt mało. Jeden z badanych wyraził się w następujący sposób:

(...) ważne są szkolenia, jednak jest ich zbyt mało i dlatego nie wszyscy mogą w nich uczestniczyć, np.: SAP – ale to pomyłka te szkolenia. Powinniśmy przejąć sposób interpretowania rzeczywistości przez naukowców. Każdy z nich dąży, aby być jak najczęściej na konferencjach, szkoleniach, ponieważ to ich dokształca i wzbogaca. To jest dobry kierunek myślenia. Szkolenia dostarczają motywacji do działania. Są też momentem, w którym można wymienić ze sobą doświadczenia, informacje.

Uczestnicy spotkania zwrócili uwagę na rozwijający się w uczelni dostęp do Internetu oraz na pojawiające się w niektórych miejscach ujednolicanie działań. Poniżej kilka wypowiedzi.

1) Ujednolicenie działań to dobry kierunek, powinniśmy, np.: dla podyplomówek wprowadzić dziekanaty czynne w godzinach popołudniowych.

2) (...) zaleceniem zapewne jest dostęp do Internetu, rozwój ciągle postępuje, dobrze będzie jak wszyscy będą mogli i umieli z niego w pełni korzystać. Dla starszej kadry przydałyby się szkolenia. Dobrze jest, że studenci mogą już rejestrować się przez Internet.

3) W uczelni należy zwrócić uwagę przede wszystkim na studenta – bo on jest nasz chleb i nasza woda do istnienia. Ważne jest aby nie musiał on ciągle biegać po uczelni na kolejne zajęcia – niektóre wykłady są porozrzucane po wydziałach.

4) (...) niektórzy studentów traktują jak „zło konieczne” ale już widać, że na niektórych wydziałach się to zmienia, szczególnie tam gdzie jest ich coraz mniej.

Podczas dyskusji badani dali także kilka wskazówek i zaleceń dla usprawnienia relacji komunikacyjnych wśród uczestników organizacji. Do ważnych wskazówek zaliczyć można: zalecenie ujednolicenia współpracy między działami, wydziałami czy jednostkami administracyjno-dydaktycznymi oraz większa płynność przepływu informacji w strukturze. Poniżej przykład wypowiedzi:

1) (...) należy dążyć do ujednolicenia współpracy pomiędzy poszczególnymi komórkami. dziekanat – rektorat, dziekanat – Biblioteka Główna;

2 (...) należy używać częściej e-maili, skrzynek mailowych, ale jeśli będzie potrzeba to należy osobiście pofatygować się w określone miejsce;

3) Dobra komunikacja kojarzy się z kompetencją pracowników, to należy poprawić w niektórych miejscach (działach). Połączenie rozdrobnionych procedur i braku kompetencji doprowadza do katastrofy komunikacyjnej;

4) Każdy dział powinien sprecyzować swoje działania, wytyczne, dla innych osób współpracujących oraz dla petentów. W niektórych działach jest widoczna taka właśnie organizacja. Jednak w innych miejscach tego nie ma, np.: działy księgowe, cały pion kwestora – kompletna dezorganizacja.

Tab. 38: Komunikacja w miejscu pracy. Istotne czynniki wpływające na sposób porozumiewania się wśród pracowników, w opinii pracowników administracji wydziałowej

		Czynniki			
		szkodzące	zagrożające	pomagające	obiecujące
NAJSILNIEJ		BRAK KOMPETENCJI	BRAK WSPÓLPRACY MIĘDZY DZIAŁAMI	DOSTĘP DO INTERNTU	ASERTYWNOŚĆ
		ZŁA STRUKTURA ORG	SPRZECZNE DECYZJE	WSPÓLPRACA MIĘDZY DZIAŁAMI	SPRAWIEDLIWOŚĆ W OCENIE
		NIEZORGANIZOWANIE		KOMPETENCJA	PLOTKI
		ROZBUDOWANA BIUROKRACJA	BRAK WIZJI ORGANIZACJI	ZMYŚŁ ORGANIZACYJNY KIEROWNIKÓW	
		DEZINFORMACJA	ZUCHWAŁOŚĆ – AROGANCJA	SZKOLENIA KADRY	
		NIEKOMUNIKATYWNOŚĆ		DOSTĘPNOŚĆ KIEROWNIKA DLA PRACOWNIKÓW	
		NIEKONSEKWENTNY		UMIEJĘTNOŚĆ PODEJMOWANIA DECYZJI	
		NIEREFORMOWALNOŚĆ STANOWISK	NIEZRÓWNOWAŻENIE	KONSEKWENCJA I ZDECYDOWANIE	
		BRAK PROCEDUR		JASNE WYTYCZNE DLA PODLEGŁYCH OSÓB	
		BRAK WYOBRAŹNI		OTWARTOŚĆ	
	NIESPRAWIEDLIWOŚĆ				
NAJSŁABIEJ					

Źródło: opracowanie własne

Podczas generowania mocnych i słabych stron komunikacji w uczelni, badani zwrócili uwagę jeszcze na kilka kwestii. Poniżej zamieszczono wypowiedzi uczestników:

- 1)(...) takie spotkania, jak to dzisiejsze są potrzebne, nawet takie mniej formalne, one zawsze generują jakieś pomysły na rozwiązanie problemów, są miejscem gdzie pracownik może się szczerze wygadać.
- 2) (...) źle jest kiedy słyszy się z ust dydaktyków, że administracja jest niepotrzebna – to zaburza relacje, traci się zaufanie i szacunek.
- 3) (...) jednak bezpośrednie relacje z kadrą naukową są pozytywne i dobre.
- 4) (...) charakterystyczną cechą relacji w uczelni jest fakt, iż „człowiek człowiekowi jest wilkiem”. Dotyczy to nie tylko wyższych szczebli, na tych niskich poziomach też spotyka się takie zachowania.

Na zakończenie omawiania relacji komunikacyjnych badani zostali poproszeni o zastanowienie się i wskazanie czynników, które stanowią zagrożenie i szkodzą poprawnej komunikacji interpersonalnej. Dodatkowo moderator poprosił o wyszczególnienie tych elementów w funkcjonowaniu uczelni, które pomagają w sprawnym komunikowaniu się bądź

też są czynnikami mogącymi korzystnie wpłynąć na relacje. Poniższa tabela nr 38 pokazuje obraz komunikacji w miejscu pracy w opinii pracowników administracji wydziałowej. Badani wykazali także z jaką siłą według nich oddziałują poszczególne czynniki na sposób porozumiewania się wśród pracowników.

7.2.4. Diagnoza warunków pracy. Najistotniejsze problemy doświadczane przez pracowników

Podczas badań moderator zastosował technikę Niedokończonych Zdążeń. Dzięki niej badani mogli w sposób spontaniczny wyrazić swoje oczekiwania i poglądy na temat funkcjonowania w strukturze uczelni. Poniżej zaprezentowano materiał z przeprowadzonego badania.

- 1. Moja praca kojarzy mi się z...**
- przyjemnością; jest mała; z odpowiedzialnością; z poczuciem odpowiedzialności; idę do pracy z przeświadczeniem, że mam w cholerę roboty; z ciężkim dniem w pracy; z przeciężeniem;
- 2. Praca w uczelni na stanowisku administracyjnym jest najlepsza dla...**
- leniucha – bo jest mu tutaj dobrze, ciepło i nie chce mu się szukać i zmieniać pracy; każdego; raczej dla kobiet, bo są małe zarobki;
- 3. Kiedy ktoś mówi, że pracuje w UŚ to myślę...**
- że jest niezapracowany; że jest albo nieudacznikiem, albo jest leniem; nieudacznik, bo nie umie sobie znaleźć lepiej płatnej pracy – bo zarobki są zbyt niskie; a ja zawsze myślę –nობilitacja – takie mam wrażenie; tu się zawsze coś więcej nauczę;
- 4. Gdyby ktoś z moich bliskich chciałby się zatrudnić w UŚ, powiedziałbym mu, że...**
- odradzałbym mu; zależy w jakim charakterze; ale ogólnie bym polecił; jakbyś się nie chciał narobić i masz dużą rodzinę i potrzebny jest ci socjalny, a twój partner życiowy zarabia nieźle, to ci polecam z czystym sumieniem;
- 5. W porównaniu z innymi zadaniami/działaniami realizowanymi na UŚ, moja praca jest...**
- odpowiedzialna; ważna; normalna nic specjalnego;
- 6. Kiedy codziennie rozpoczynam pracę, to myślę...**
- ale super (bo wiem jak było gdzie indziej); nic za bardzo nie myślę; dobrze, bo mogę spokojnie zjeść śniadanie, ale wiem, że nie wszyscy mają ten komfort; że mnie nic nie zaskoczy;
- 7. Kiedy pojawia się problem, to najchętniej...**
- idę do kierownika; rozwiązuję go sam;
- 8. Mój przełożony najczęściej...**
- podejmuje trudne decyzje; jest nieobecny, nieuchwytny; jest sympatyczny i wyrozumiały;
- 9. Mam do wykonania nowe zadanie i wiem, że...**
- że go wykonam; trochę muszę wysiłku włożyć ale dam radę;
- 10. Kiedy podejmuję trudną decyzję, to...**
- nie mam problemu z podejmowaniem trudnych decyzji; podejmuję decyzję z pełną odpowiedzialnością; ja nie mam trudnych decyzji, trudne decyzje podejmuje za mnie szef; ja się czasami zastanawiam nad decyzją czy dobrą podjęłam;

Głównym celem zastosowanej techniki była ocena własnej pracy i atmosfery towarzyszącej podczas jej wykonywania. Technika pozwoliła na werbalizację pierwszych skojarzeń z wykonywanymi obowiązkami, determinując jej postrzeganie.

7.3. Raport z badań przeprowadzonych wśród młodszych pracowników naukowo-dydaktycznych

7.3.1. Identyfikacja z miejscem pracy. Postrzeganie wizerunku uczelni

Badania przeprowadzone w grupie młodszych pracowników naukowo-dydaktycznych uwidaczniają charakterystyczne cechy sztywnej struktury, jednocześnie obrazując charakter miejsc, w których realizuje się działania naukowe i dydaktyczne. Badani odczuwają silną centralizację władzy i hierarchizację stanowisk w strukturze. Zwracają uwagę, iż najsilniej centralizacja odczuwana jest na poziomach zarządzania administracyjnego. W obszarach działań naukowych centralizacja przechodzi w decentralizację jednocześnie stając się bardziej rozproszona i przybierając formę skoncentrowaną raczej na wąskich grupach naukowych niż na grupach zadaniowych, jak to ma miejsce na polu działań administracyjnych. Badani dość mocno zaakcentowali siłę władzy w uczelni. Poniżej znajduje się kilka istotnych wypowiedzi i opinii:

- 1) (...) mamy las, w którym rządzi ten najsilniejszy Niedźwiedź – i jego nikt nie ruszy, kompletnie nikt. Uczelnia jest miejscem, w którym panuje najsilniejszy i największy. Podstawowe zasady zachowania i reguły zarządzania przypominają te panujące w lesie.
- 2) (...) a koło tego dużego niedźwiedzia biegają mniejsze niedźwiadki, które mają się dobrze i czują się dobrze bo mają dużego niedźwiedzia. Oczywiście hierarchia jest dobrze określona, zwłaszcza na szczeblach zarządzania. (...) te małe niedźwiadki to sfera managementu.
- 3) (...) to jest taki solidny niedźwiedź, symbol siły, stabilności, stabilizacji i spokoju. Nie należy jednak mylić tej postaci z misiem, jest on nieco groźniejszy. Do tego poziomu władzy należy mieć największy szacunek, ona stanowi potężny autorytet.
- 4) (...) obok nich (niedźwiedzi) są wilki, które wiecznie kłapią i połykają co się da oraz cwane liski. Lubią mędzić i marudzić. Potem jest już duża przepaść, owszem są tam jakieś baranki, owieczki, ale ich jest nie za dużo. Na końcu są małe mróweczki – to my.

Młodszy pracownicy naukowo-dydaktyczni zauważyli istnienie w uczelni co najmniej dwóch odmiennych światów: świata naukowego oraz świata nienaukowego. Nienaukowy świat działań administracyjnych stanowi dla badanych dziwne, wymieszane i różnorodne miejsce. Natomiast naukowy świat, w którym sami funkcjonują jest dla nich naturalny i prosty w funkcjonowaniu. Struktura jest prosta, dominuje najsilniejszy, który w naturalny sposób co kilka lat zmienia się. Funkcjonuje system władzy kadencyjnej. Jeden z uczestników spotkania wyraził się następująco:

(...) świat naukowy to dla mnie taki typowy las liściasty, nasz polski, a świat nienaukowy jest dla mnie puszcza, dżungla, gdzie żyją wszystkie dziwne zwierzęta, egzotyczne.

Inna osoba dodała: *Ten świat naukowy - nasz świat – te zwierzęta w nim mieszkające nie są w stanie funkcjonować w tym drugim świecie, a jak próbują się przedostać do tej dżungli, to często tracą tam życie.*

Kolejna osoba powiedziała: *Ta adaptacja do tego świata nas zabija. Ewolucja nie wyposażyla nas w żaden mechanizm adaptacyjny, który umożliwiłby życie w tamtym świecie. (...) ten pochod z tą delegacją przez te wszystkie piętra, tam w świecie administracyjnym, to jest jak przejście przez pustynię, jak ścieżka zdrowia.*

Zaproponowany przez moderatora obraz lasu i żyjących w nim zwierząt bardzo dobrze posłużył do wyrażenia opinii i poglądów wśród badanych. Wyższe stanowiska naukowo-dydaktyczne pracownicy ocenili dość pozytywnie. Jeden z badanych wyraził się następująco:

Niedźwiedź to zwierzętko pocziwe, zna swoje miejsce i swoją rolę, wypełnia zadania, nie nosi się za bardzo, jest spokojny. Jest symbolem spokoju, siły i stabilizacji.

W wyrażanych opiniach nie zabrakło opisów innych stanowisk struktury. Badani zwrócili uwagę na kilka ważnych cech charakterystycznych. Poniżej zacytowane zostały najbardziej przydatne wypowiedzi:

1) Poza tym niedźwiedziem tym naszym liściastym lesie są jeszcze: jelenie, dziki, sarny, sowy. Sowa jest mądra, nie rusza się za dużo, cicho siedzi, nikt na nią nie zwraca zbyt uwagi. Sama ignoruje i lekceważy wszystkich na około. To mądrzy naukowcy, zajmują się sprawami nauki, nikt ich nie zaczepia.

2) (...) są też dzięcioły, trochę denerwujące sowy, tym swoim stukaniem. Często my sami jesteśmy tymi dzięciołami, uciążliwi bo przeszkadzamy sowie w refleksji.

3) (...) studenci też kojarzą mi się z dzięciołami,

4) (...) my jesteśmy tacy zróżnicowani w swojej grupie pracowniczej. Nasz szczebel to te niższe zwierzątka w lesie ale też ważne.

5) (...) są jeszcze panie w dziekanacie. Dla mnie to są dżdżownice, takie niby pracowite, z pozoru nie przydatne, albo małpy. One są inteligentne i przebiegłe, tylko na pozór głupie. Wyraźnie jednak dżdżownice są potrzebne na wydziale, nie jest to plaga, tak jak wilki w rektoracie.

W trakcie spotkania moderator poprosił uczestników o użycie metafor zwierząt i opisanie własnych relacji z administracją uczelni. Jeden z uczestników spotkania rozpoczął słowami:

Mnie się wilk i zając kojarzy z administracją, z pracownikami. Wilk to administracja, taka żelazna ręka a zając to my – biega cały dzień po rektoracie i chce załatwić swoje sprawy.

Kolejny uczestnik powiedział: *(...) dla mnie to tak wygląda, że nieraz zajączek zapchli wilka, wtedy wilk siedzi z połkniętym balonikiem w zamkniętym pokoju a zajączek czuje, że dał mu radę.*

Badani poproszeni przez moderatora o opisanie siebie jako grupy młodszych pracowników naukowo-dydaktycznych, określili się w następujący sposób:

- 1) (...) mam takie skojarzenie dla nas – baranki na rzeź. Jeszcze ten pies pasterski, który te baranki zagania. On jest przewodnikiem ale nie wszyscy go akceptują, ale muszą się z nim liczyć.
- 2) (...) te baranie cechy: konformizm, naiwność i życie w ciągłej iluzji.
- 3) (...) baranek pokazuje rogi w sytuacji kiedy ma taką możliwość, kiedy sam wychodzi już z tej roli baraniej i staje się psem pasterskim.
- 4) Na początku kariery naukowej baranki są takie żywe, dynamiczne i brykające. Kiedy przychodzi pies pasterski to baranki przestają brykać.

Podczas spotkania badani starali się określić i opisać całą strukturę uczeni. Uczestnicy wskazali, że obok czy równocześnie z władzą rektorską, funkcjonuje władza kanclerska.

Jeden z badanych tak przedstawił ten poziom struktury: (...) ja jak słyszę hasło kanclerz to mam skojarzenie- Trzecia Rzesza.

Inny badany dodał: (...) jak jest żelazny wilk to ja myślę, że my mamy żelaznego kanclerza. Obok nich są wilki kłapią i połykają wszystko co się da, to pracownicy administracji w rektoracie. (...) i są też cwane liski, które są wścibskie strasznie. Potem jest duża przepaść i na końcu jest taka szara sfera, małe mróweczki.

Kolejny uczestnik wypowiedział się następująco: Ten niedźwiedź czy lis – mają inny kąt patrzenia i nie zawsze zwracają uwagę na mróweczki.

(...) czasami tym lisom uda się nadepnąć na szlaki tych mrówek i skutecznie zakłócić im drogę do celu. Osiągnięcie celu staje się bardzo trudne, na nowo trzeba wszystko robić. Osoby na wyższych stanowiskach nie zawsze mają czas i ochotę na komunikację z pracownikami na niższych poziomach, nieraz nawet nie zwracają uwagi na ich żmudną pracę.

Określane i opisywane przez młodszych pracowników naukowo-dydaktycznych zwierzątka charakteryzujące strukturę uczelni przedstawiły ważne cechy relacji komunikacyjnych panujących wśród pracowników. Jeden z badanych zaakcentował:

(...) skojarzyło mi się i zobaczyłem administrację jako zółwia. To pewnie przez szybkość ich działania.

Kolejny uczestnik dodał: (...) coś jest takiego w pracownikach administracji ogólnouczelnianej – takie ogromne poczucie niższości. Te zachowania są zachowaniami obronnymi. Ludzie w kwesturze czują się gorsi, niedowartościowani i niedoceniani.

Inna osoba zauważyła: Te osoby czują się niedoceniane, to chyba klasyczny przykład, że frustracja wywołuje agresję. Agresja jest obroną. Porównałbym ich do niższej kasty w Indiach – tak się czują.

Moderator zapytał uczestników jak oni traktują pracowników administracyjnych rektorat. Na tak zadane pytanie kilku uczestników opisało swoje odczucia następująco:

- 1) (...) oni tutaj się miotają, chcieliby być bardziej doceniani a my jesteśmy dla nich tacy trochę niedotykalni, ważni, nawet może ważniejsi.
- 2) (...) my ich trochę traktujemy jak to pióro, a to przecież też są ludzie. Oni niestety nie mają możliwości ewidentnego sukcesu zawodowego, typu tytuł naukowy, objęcie kierownictwa katedry. Pozostaje im jedynie motywacja pieniężna i dla niektórych kierownictwo w działach.

3) *Ja jeszcze nie słyszałem czegoś takiego od pracowników administracyjnych – jestem zadowolony bo zrobiłam dziś 100 delegacji i czuję się spełniona. My inaczej pojmujemy to spełnienie.*

4) (...) *a może zrobić taki Dzień Administracji – to ich docenimy.*

5) (...) *mógłby być Dzień Otwarty Rektoratu.*

W trakcie dyskusji na temat pracowników zatrudnionych w rektoracie jeden z badanych zadał pytanie jakie są odczucia uczestników obserwujących Pomnik Studenta.

Padło kilka wypowiedzi, z których poniższe są najbardziej znaczące:

1) (...) *jak go widzę to myślę, czy na pewno chcesz być studentem,*

2) (...) *obraz nędzy i rozpacz, estetyczne nieporozumienie,*

3) (...) *a mnie się tak kojarzy: Pomnik Pracownika Naukowego UŚ – bo jest bosy i bez koszulki, niestety nie stać nas na to by kupić sobie buty i koszulkę, ale na czapkę tak. Ona symbolizuje tytuł, wiedzę, naukowca.*

Podczas spotkania prowadzący poprosił o określenie struktury uczelni, w sposób metaforyczny. Badani stworzyli swój obraz na podstawie własnych skojarzeń. Kolejne wypowiedzi świadczą o tworzącym się dość spontanicznie obrazie struktury:

1) *Mnie struktura kojarzy się z piętrami lasu. Jakby odwrócona hierarchia- im niżej tym wyżej. Na dole pod drzewami harcują drapieżniki, a my jako kadra młodsza naukowa jesteśmy małpami. Jesteśmy bardzo elastyczni i cwani, umiemy chwytać się łapami i ogonem aby nie spaść w stado drapieżników.*

2) *Myślę, że nasza grupa jest dość zróżnicowana i mamy kilka gatunków tych małp. Te bardziej cwane i te bardziej agresywne. Znaleźć można i te, które zawsze wystawiają się na odstrzał. Mamy też piętra takich leniwych małp, czy nawet leniwców. Spotkać możemy też goryle, sprawiające wrażenie ważnych no i pawiany, dumni i pyszałkowaci.*

3) (...) *a na górze mamy trochę ptactwa, studentów robiących wiecznie dużo hałasu. W ogóle to trochę takie rozwrzeszczane towarzystwo, tu jest jak w ZOO.*

4) (...) *nie zapominajmy o paniach z dziekanatu. One przypominają mi żmije. Zawsze trzeba uważać z kim się rozmawia i co mówi. My małpy musimy uważać, za którą gałąź złapać, żeby nie trafić na żmiję.*

5) (...) *nie ma obaw, każda małpa ma swój czujnik i wie gdzie należy złapać taką żmiję. Nieraz wystarczy prosty komplement, bombonierka i już się żmiję udobruchało.*

Tab. 39: Postrzeganie wizerunku uczelni. Postawy i odczucia wśród młodszych pracowników naukowo-dydaktycznych

Metafora	objaśnienie, cechy i wartości metafory	cytaty....
BARANKI	<ul style="list-style-type: none">- młodszy pracownicy naukowo-dydaktyczni,- nowo zatrudnieni nie znając jeszcze ograniczeń pozwalają sobie na wiele hałasu i zabawy,- typowe cechy: konformizm, naiwność i życie w ciągłej iluzji,- niektóre dorastają i stają się ważne, kandydują do wyższego stanowiska,	<i>...idące na rzeź, brykające i wiecznie stawiające się młode...</i>
PIESEK PASTERSKI	<ul style="list-style-type: none">- to też młodszy pracownik naukowo-dydaktyczny, ale już nie nowicjusz, mający już staż pracy,- Baranki mają respekt przed nim, on ma przewagę w doświadczeniu i kontaktach z „górami”,- jest mentorem i przewodnikiem dla innych Baranków,	<i>...zagania młode Baranki, ostrzega kiedy przesadzają z brykaniem...</i>

WILK	<ul style="list-style-type: none"> - pracownicy administracji, szczególnie pion kanclerzy, - podejmują trudne decyzje, są nieugięci, trudno jest z nimi rozmawiać, - ciężko przeforsowuje się sprawy naukowe, 	<p>...żelazne Wilki, pokazują wilcze kły...</p> <p>...żelazna ręka...</p>
ZAJĄC	<ul style="list-style-type: none"> - pracownicy dydaktyczni, - szybko i zrećźnie muszą przemieszczać się po rektoracie, w celu załatwienia ważnych spraw, - także zrećźnie muszą biegać po wydziale, przemieszczać się między studentami, 	<p>...wiecznie biegające i załatwiające coś w rektoracie, potrzebują kijków do nordic wal kingu...</p> <p>...często też są ścigani przez innych, poszukiwani...</p> <p>...bywają złajani i chodzą ze spuszczoneymi uszami...</p>
MŁODE BYCZKI	<ul style="list-style-type: none"> - młodszy pracownicy naukowo-dydaktyczni, mający dużo energii i życia w sobie, - osoby odważne, idą zawsze przed siebie, nie boją się konsekwencji i działają, 	<p>...biegną pełną parą naprzód, trudno ich zatrzymać, nie dają się łatwo zagonić...</p>
CIELAKI / JAŁÓWKI	<ul style="list-style-type: none"> - młodszy pracownicy naukowcy, też energiczni nowicjusze, ale mający mniej odwagi do działania, 	<p>...podskakują ale obawiają się, czy nie za wysoko...</p>
OWCE	<ul style="list-style-type: none"> - młodszy pracownik naukowo-dydaktyczny, już nie nowicjusz, bardziej doświadczony, - osoba mająca już jakiś konkretny status w hierarchii, - osoby mało kontaktowe, zajmujące się jedynie swoimi sprawami, nie lubią pomagać innym, wręcz nie są chętne do wyjaśniania czegokolwiek i szkolenia młodszych kolegów, 	<p>...czarne owce zapatrzone w siebie i życie...</p> <p>...samotni jeźdźcy...</p>
NIEDŹWIEDZIE	<ul style="list-style-type: none"> - najwyższe pozycje i funkcje w hierarchii, - to rektorzy, dziekani, - osobom tym zawsze należy okazywać szacunek i zrozumienie, 	<p>...największy i najgroźniejszy, trzeba się ich bać, trzeba mieć do nich szacunek, często go okazywać...</p>
NIEDŹWIADKI	<ul style="list-style-type: none"> - osoby piastujące funkcje zastępców najwyższych stanowisk, - prorektorzy, prodziekani, - również ważne osobistości, w 	<p>...nieraz trochę zabawne, mniej groźne...</p>
LISKI	<ul style="list-style-type: none"> - pracownicy administracji w pionie kanclerzy, - osoby potrafiące szybko znaleźć się w odpowiednim miejscu i czasie, - osoby sprawnie i sprytnie potrafią uporać się z problemami administracyjnymi, 	<p>...liski są cwane i przebiegłe, umieją znakomicie radzić sobie w strukturze...</p> <p>...w swoim domku czują się jak ryba w wodzie...</p>
OWIECZKI	<ul style="list-style-type: none"> - pracownicy administracji, pozostała reszta pracowników zatrudnionych na stanowiskach administracyjnych, - osoby bardziej łagodne i dające się lubić, - osoby mniej przebiegłe, ale za to miłe, 	<p>...łagodne owieczki boją się o swoje stanowiska, raczej nie wychylają się, nie chcą być zbyt charakterystyczne...</p>
MRÓWECZKI	<ul style="list-style-type: none"> - pracownicy administracji, - osoby ciągle zapracowane, z którymi nikt się nie liczy i nikt się nimi nie przejmie, 	<p>...pracowite małe mróweczki, bezustannie pracują, nie mają chwili wytchnienia...</p>
TRZECIA RZESZA	<ul style="list-style-type: none"> - pracownicy zajmujący wyższe stanowiska w administracji, - osoby posiadające silny charakter, ale jednocześnie osoby zachowujące się dość archaicznie, 	<p>...żelazna ręka...</p> <p>...poprzednia epoka...</p>
PAPUGI MAŁPY LWY	<ul style="list-style-type: none"> - pracownicy administracyjni, - osoby funkcjonujące w świecie nienaukowym, - osoby o cechach zabawnych i egzotycznych, - osoby pracujące w środowisku silnych reguł i procedur administracyjnych, 	<p>...egzotyczne zwierzęta żyjące poza naukowym światem, trochę dziwne i zabawne...</p>
DZIĘCIOŁY	<ul style="list-style-type: none"> - niesamodzielnymi pracownicy naukowo-dydaktyczni, często nękać swoich starszych naukowo kolegów, - studenci, przeszkadzający w pracy nauczycielowi (przychodzą po wpisy, zliczenia), 	<p>... Dzięcioły wiecznie denerwują Sowy zadając wiele pytań i dręczą wieloma sprawami...</p> <p>...student ciągle puka, stuka, przez co denerwuje i męczy swoją obecnością...</p>
ZAJĄCZKI	<ul style="list-style-type: none"> - niesamodzielnymi pracownicy naukowo-dydaktyczni, niższa kategoria, - osoby młode, poznające dopiero strukturę uczelni 	<p>...zajączki kicające po omacku, uczą się zachowań w nowym miejscu...</p>
SOWY	<ul style="list-style-type: none"> - pracownicy naukowo-dydaktyczni, naukowcy ze stażem pracy (profesor, samodzielny pracownik naukowy), 	<p>...refleksyjni, cisi, coś tam po swojemu puchający profesorowie, mało kto ich</p>

		rozumie...
DŹDŻOWNICE	-pracownicy administracji wydziałowej, -osoby zachowujące się podstępnie i przebiegle, -osoby z pozoru nieprzydatne ale dość pracowite,	...przebiegle i bezszelestnie poruszają się, są złośliwe i obmierzłe...
MAŁPY	-pracownicy administracji wydziałowej, ze szczególnym naciskiem na pracowników dziekanatów,	...Małpy są inteligentne i złośliwe, tylko na pozór to „głupie małpy”...
ZOO	- świat uczelniany, zróżnicowany w każdym miejscu (wydział, rektorat), - świat zróżnicowany pod względem działań, realizowanych zadań, grup pracowniczych,	...różnorodność zwierzątek, wymieszane dziwne przypadki i gatunki...
MYŚLIWY LEŚNICZY	- osoby zajmujące wysokie stanowiska, które powinny robić porządek, gdy dzieje się źle, -osoby które powinny nie bać się podejmować trudnych decyzji w zakresie kadrowym, w zakresie dyscypliny pracy,	...powinni robić porządek w lesie, odstrzelać zbyt dużą ilość zwierząt tego samego gatunku...
ŻÓŁWIE	-pracownicy administracyjni w uczelni, -osoby które działają bardzo wolno, pomału podejmują decyzję, nigdy się nie spieszą, -osoby, które sprawiają wrażenie że robiąc coś bez pośpiechu będzie to zrobione lepiej,	...dlaczego żółw jest taki wolny, no bo jest taki szybki... ...ze względu na szybkość poruszania się ciągle pozostaje jakby w tym samym miejscu...
GORYLE LENIWCE PAWIAŃ	- osoby zajmujące stanowiska młodszych pracowników naukowo-dydaktycznych, -osoby krzykliwe i groźne, ale także osoby umiające wykorzystywać innych a same nie robiące zbyt wiele, -osoby chcące jedynie robić coś dla własnej sławy, dla gwiazdorstwa,	...to typy małp o różnym nastawieniu do pracy, jedni głośno wyjący, inni leniwi, a jeszcze inni pracujący dla chwały, splendoru...
ŻMIJE	- pracownicy administracji wydziałowej, -typ osoby stwarzający niebezpieczeństwo dla młodszych pracowników naukowo-dydaktycznych,	...przyczajona na drzewie stwarza duże niebezpieczeństwo, może zaatakować po cichu, przyczajona i czekająca na odpowiedni moment...
PIES PASTERSKI PASTERZ	-osoba zajmująca wyższe stanowisko naukowe, -profesor –człowiek mądry, zawsze służący pomocą i wiedzą, jak i doświadczeniem, -osoba spokojna, wyważona, wyrozumiała i uczciwa,	...przewodnik stada, opiekun, mentor a zarazem dobry przyjaciel dla wszystkich którzy go doceniają...
LAS LIŚCIASTY	-to świat naukowy Las liściasty: jelenie, dziki, sarny, sowy, dzięcioły, wiewiórki, wrony, kukułki, liski (sympatyczne), sępy	...świat naturalny, z wieloma różnorodnymi gatunkami zwierząt, ale znany wszystkim i bardziej dostępny...
PUSTYNIA / DŻUNGLA	-to świat nienaukowy, tu żyją dzikie zwierzęta,	...świat niezrozumiały, dziki i nieodgadniony, trudny do zrozumienia...

Źródło: opracowanie własne

Spotkanie w grupie pracowników naukowo-dydaktycznych przebiegało bardzo dynamicznie. Podczas spotkania udało się stworzyć listę metafor określających strukturę uczelni. W poniższej tabeli nr 39 zostały ujęte wszystkie proponowane przez badanych metafory do określenia wizerunku uczelni. Postawy i odczucia zostały jasno i przejrzysto określone. Dodatkowo w tabeli zamieszczono kilka ciekawych cytatów.

Na zakończenie pierwszego etapu spotkania moderator zapytał czy badani chcieliby coś jeszcze dodać i uzupełnić obraz struktury. Jeden z badanych powiedział:

Brakuje tu myśliwego, on powinien być takim czynnikiem zewnętrznym, jak PaKA. Powinien być ja huragan i od czasu do czasu coś zrzucić z tych drzew, żeby oczyściło się i przeludniło. Myśliwy powinien decydować czy las będzie istniał czy nie.

Inny uczestnik odpowiedział: (...) jest też pies podhalański, to pies pasterski. Jak go nie ma to są ostre druty. Pies pilnuje owieczek, ale tych psów pasterskich jest za mało. (...) niektóre

psy są znerwicowane, bo są wilki koło stada. Pies pasterski jest pożądany. (...) niektórym psom brakuje cech pasterskich, to są takie pudle.

Do ciekawych wypowiedzi można zaliczyć poniżej cytowane fragmenty wypowiedzi:

1)(...) większość zatrudnionych zostaje anonimowa dla władz, szczególnie na tych niższych stanowiskach. Tak jest na wydziałach, gdzie tę „mrówczą” pracę dydaktyczną wykonują pracownicy na niższych stanowiskach naukowo-dydaktycznych;

2)(...) widać większą anonimowość wobec siebie nawzajem. Niektórzy uczestnicząc w życiu tylko jednego wydziału i nie znają osób pracujących na innych. Brak jest więc integracji w całości działań w uczelni. (...)większa integracja jest wewnątrz instytutów, katedr, ale w obrębie wydziału te relacje też są utrudnione. Mrowiska są za duże, nie wszyscy się znają.

Reasumując badani dość silnie akcentują władzę rektorską, mając do niej bardzo duży szacunek. Relacje we własnych grupach zawodowych nie stwarzają wielu konfliktów. Badani wykazują dość dużą solidarność grupy naukowo-dydaktycznej, mimo różnorodnych miejsc pracy na poszczególnych wydziałach. Gorzej wygląda sytuacja w relacjach z pracownikami administracji ogólnouczelnianej, a szczególnie kontakty z rektoratem. Ogólnie badani są dość spójną grupą zawodową, znają swoje miejsce w strukturze, umieją się dostosować do warunków i raczej nie narzekają na pracę. Sami badani określają, że komunikacja interpersonalna wewnątrz uczelni nie sprawia im zbyt wielu kłopotów.

7.3.2. Określenie układu siły władzy kierowniczej. Charakterystyka typowego szefa

Odczucia w grupie badanych pracowników związane z oddziaływaniem i wpływem władzy kierowniczej najlepiej obrazuje tabela nr 40. Przy użyciu wielu metafor, badanym udało się w bardzo przystępny i otwarty sposób zdefiniować charakter typowego szefa. Badani zwrócili uwagę, że trudno jest określić tylko jeden typ szefa, dlatego przytoczyli wiele opinii. W rezultacie podejmowanych dyskusji, podczas spotkania uczestnicy wyodrębnili co najmniej dwa poziomy władzy. Zaakcentowali siłę i potęgę najwyższej władzy rektorskiej oraz poziom władzy reprezentowany już na wydziałach przez wyższą kadrę naukowo-dydaktyczną.

Podczas spotkania moderator rozdał uczestnikom rysunki przedstawiające różne obrazy i poprosił o wybranie tych, które najbardziej odpowiadają typowemu szefowi w uczelni. Moderator zaproponował także uruchomienie własnej wyobraźni i wskazanie innych obrazów. Pierwszy badany zauważył:

Mnie się szef kojarzy jako ten pan rzymski, taki typowy z pewną godnością i osiągnięciami, ale zarazem – bez ironii – to dobry pan. Nie jestem rozczarowany własnym szefem, jestem zadowolony.

Tab. 40: Układ i siła władzy kierowniczej. Odczucia wśród młodszych pracowników naukowo-dydaktycznych

Metafora	objaśnienie, cechy i wartości metafory	Cechy połączone
PAN RZYMSKI	- szef o dobrym usposobieniu, mający swoją godność, - osoba mająca osiągnięcia i dzięki temu wysoki status społeczny, - osoba zachowująca się godnie i wyrozumiale,	nie wskazano cech połączonych
CZARNA DZIURA	- szef nieumiejący zjednywać sobie ludzi, - osoba emanująca pustką, przyciągająca i pozwalająca wpaść w otchłań bez światła, - szef nieumiejący wskazywać właściwej drogi do celu,	
GWIAZDA czarna	- typ negatywnego szefa mającego niekorzystny wpływ na rozwój swoich pracowników, - osoba koncentrująca wokół siebie wszystkie sprawy i niepozwalająca innym na „rozwiniecie skrzydeł”,	
NOSOROŻEC	- agresywny charakter szefa upodabnia go do rozwścieczonego Nosorożca, - osoba taranująca po drodze wszystko co napotka, kiedy wpadnie w szal,	
JEDNOROŻEC	- szef ostro reagujący na trudne sprawy, często bywa rozwścieczony i może zrobić innym krzywdę,	
MUCHA	- osoba stwarzająca często sytuacje nerwowe dla Nosorożca, szczególnie kiedy „kąsa go w grubą skórę”, - osoba denerwująca, wie że może zginąć w starciu z Nosorożcem, ale nie boi się i drażni jeszcze bardziej,	
SOWA	- szef symbolizujący mądrość, wyrozumiałość,	
DOLAR	- szef symboliczny z dolarem w oczach, - osoba zachłanna, goniąca za sławą i pieniędzmi, nieprzejmująca się innymi,	
SOLNICZKA i PIEPRZ	- szef nieprzewidywalny, charakteryzujący się dużym kontrastem w zachowaniu,	
MROWECZKA	- szef dźwigający ciężar całego instytutu, - osoba odpowiedzialna i zaangażowana silnie w swoją pracę, - szef zapracowany i przeciążony pracą i odpowiedzialnością,	
LEW	- szef starający się jak najwięcej obowiązków udźwignąć na swoich barkach, - osoba dźwigająca brzemień odpowiedzialności i walcząca jak lew,	nie wskazano cech połączonych
BARANEK	- szef łagodny dla pracowników, nie umiejący zrobić im krzywdy, - osoba czasami nie potrafiąca poradzić sobie ze zbyt dużą grupą pracowników i ich problemami,	
JABŁUSZKO	- szef dobry i umiejący zachować dystans do trudnych spraw, umie działać i poważnie podchodzi do każdej sprawy, - „wyrasta z pięknej dojrzałej jabłoni, jest dobre i smaczne”	
GOŁĄB W PAJĘCZEJ SIECI	- jako „mały Gołabek” symbolizuje szefa łagodnego, małego pracownika z dobrym sercem, - jako „pajęcza sieć” symbolizuje szefa łapiącego innych w swoje szpony, trzeba się go trochę bać, ale raczej nie robi krzywdy innym, pokazuje dobrą drogę,	
LATOROŚL BLUSZCZ	- szef umiejący „karmić” swoje młode latorośla, - osoba umiejętnie sprawująca opiekę nad	

	pracownikami, - szef z którym można wejść w dobrą symbiozę,	
MYSZKI	- osoby często bojące się odezwać, pokazać, - „mniejsi” pracownicy chowający się w gęstwinie Bluszczu, - osoby mniej odważne i mniej przebojowe,	nie wskazano cech połączonych
WIEŻA EIFFLA	- szef jedynie na pokaz, ważny z wielu powodów, - osoba którą można podziwiać, ale jedynie dla zachowania etykiety,	
ŻELASTWO	-szef symbolizujący „kupę złomu”, twardy ale bezużyteczny,	- charakterystyka osób mało konkretnych, stwarzających jedynie pozory i będących w zupełności bezużytecznymi posągami,
KARDYNAŁ	- szef taki na pokaz, nieruchomy, raczej tylko do podziwiania za „jego czerwone, skórzane buty i drogie dodatki”, - osoba którą raczej trzeba utrzymywać i podziwiać, niż korzystać z jej wiedzy czy doświadczenia,	
PAŁAC KULTURY	- szef którego zachowania są raczej symboliczne, reprezentujący władzę nic nie znaczącą, należy tylko podziwiać i oglądać,	
LATARNIA MORSKA	- szef umiejący chronić innych i wskazywać im dobry kierunek działania, - osoba nauczająca jak zabezpieczyć się przed katastrofą, często ostrzega, jest też ostoją dla innych,	nie wskazano cech połączonych
GÓRA LODOWA	- szef symbolizujący groźna i niebezpieczną osobę, której nikt jeszcze do końca nie poznał i nie rozszyfrował, nikt nie zobaczył jak jest głęboka,	- osoby o silnej osobowości, wzbudzające strach, być może też osoby ukrywające się pod przykrywką groźnych postaci,
POCIĄG	- szef charakteryzujący się dużą prędkością w działaniu, ale niezwracający uwagi na innych stojących obok, - osoba idąca przez życie w szybkim tempie, taranująca przeszkody, niebojąca się problemów i utrudnień, „rozjeżdża wszystko co stoi na jego drodze”	
ZORRO	- szef mało konkretny, bardzo szybko działa, załatwia wiele spraw naraz, robi dużo zamieszania,	

Zródło: opracowanie własne

Drugi badany powiedział: (...) są takie skrajności, brak jest takich typów konkretnych. W moim doświadczeniu mam przed oczami taką skrajność szefa latorośl bądź bluszcz. Znam takiego szefa, który jest tymi korzeniami i daje z siebie coś innym, a obok wyrastają listki a on je karmi. To jest taka idealna symbioza. Ale znam i takiego szefa gwiazdę, która wokół siebie koncentruje, zmusza abyśmy krążyli wokół niego. Świeci światłem odbitym. Taki szef przypomina czarną dziurę, która wciąga innych w otchłań, jest niebezpieczna.

Na pytanie moderatora, co oznacza ten blask odbity badany wyjaśnił: (...) ta gwiazda z jednej strony świeci sama a z drugiej światłem odbitym z innych ciał niebieskich, które krążą wokół niej. Tu nie występuje symbioza, to jest taki układ bardzo dużych sił grawitacyjnych, próba ucieczki jest raczej niemożliwa...

Kolejni badani opisali swoje skojarzenia związane z typowym kierownikiem:

- 1)(...) widzę raczej symbol dolara i sowy. Ja bym rozróżniła, że wśród szefów są tacy z dolarem w oczach i tacy symbolizujący mądrość, ale jednocześnie takie niemrawe sowy,
- 2)(...) jeśli chodzi o mojego aktualnego szefa to biało-czarny, taki sól i pieprz. To taki duży kontrast, nieprzewidywalność. Ale to właśnie ma smak,
- 3)Mój szef kojarzy mi się z mróweczką dźwigającą ciężar odpowiedzialności. To jest człowiek, który dźwiga brzemień instytutu. Czasami staje się lwem, walczy o byt dla innych, stara się jak

może. Czasami w podejściu do pracownika staje się łagodny jak baranek. Czasami też jest rozwścieczonym jednorożcem.

W trakcie dyskusji badani zwrócili uwagę na jeszcze jeden poziom władzy. Zaakcentowali istnienie stanowisk wyższych od zwykłych kierowników. Jeden z badanych tak wyraził się:

Ja mam skojarzenie z szefem szefów - nosorożcem, albo stadem nosorożców, które biegnąc taranują wszystko po drodze.(...) ma popas, czyli przerwy, (...) często wpada w szal nosorożcowi.

Inny uczestnik dodał: *(...) a typowy wysoko postawiony szef to taki pociąg, który mknie i nie wiadomo kiedy wjedzie na tory. Jak się rozpędzi to wszystko wymiata. (...) to taki pociąg intercity.*

Część badanych wyraziła pozytywne opinie na temat własnych kierowników. Poniżej kilka przykładowych wypowiedzi:

- 1)(...) w relacji jest łagodny jak baranek ale potrafi walczyć jak lew. To takie dobre połączenie dla pracowników,*
- 2)(...) myślę że jest tym jabłuszkiem, ma takie przyjemne cechy, łagodne,*
- 3)Szef ma różne zachowania, ale u tej podstawy jest jednak tą winną latoroślą,*

Jeden z badanych dość ciekawie opisał własny obraz typowego szefa: *Ja mam skojarzenia z wieżą eiffli, z kimś ważnym, symbolicznym, ale jednocześnie takim bezużytecznym – taka kupa żelastwa. A Uniwersytet dla mnie to nie firma , to dwór z paziami, królem, poddanymi.*

Inny uczestnik spotkania poparł poprzednika i powiedział: *to tak trochę jak z kardynałem. Ten drogi strój, czerwone buty, z drugiej strony taki nieruchomy. Właśnie takie niepotrzebne żelastwo, które symbolicznie od czasu do czasu zostanie pomalowane żeby nie rdzewiało.*

Kolejna osoba dodała: *(...) dla mnie szef jest taki znaczący, ale zbyt symboliczny. Jest takim pałacem kultury – po coś go wybudowali. Może być też górą lodową ponieważ, to co widać na zewnątrz to tylko jakiś tam fragment całości. A to co ma głębiej, jest nieznanne, jeszcze nikt tam nie dotarł. Nikt nie poznał do końca co kryje góra lodowa i dlatego jest taka nieprzewidywalna.*

W trakcie spotkania moderator poprosił zebranych uczestników o wyszczególnienie pozytywnych i negatywnych cech typowego szefa. Tabela nr 41 prezentuje opinie badanych. Badani w jasny sposób przedstawili widoczne u ich szefa cechy charakteru, charakterystyczne zachowania przytaczając wiele przykładów i opisów. Zestaw pozytywnych cech występujących u typowego szefa zawierają poniżej zacytowane wypowiedzi:

- 1) (...) mój szef ma taką wyrozumiałość wobec nas, ale nie należy jej rozumieć jako słabości. Słabość należy do negatywnych, złych cech. (...) to zachowanie, które nie narzuca a pozwala się rozwijać. (...) umiejętność inspiracji.*
- 2) (...) szef ma dyplomację w stosunku do podwładnych i powinien mieć jeszcze kompetencję – to jest bezdyskusyjne.*
- 3) Szefa powinna charakteryzować szeroko pojęta otwartość, czyli tolerancja, zaufanie, entuzjazm.*

- 4) *Entuzjazm może mieć taki mobilizujący charakter. Szef stwarza warunki do działania, do samodzielnego rozwoju.*
- 5) *Dobrze jest kiedy szef stwarza warunki do rozwoju, a z drugiej strony kontroluje, ale to taka życzliwa kontrola a nie kontrola leninowska. Jeśli tak jest to jest to złe. Przecież zaufanie polega na sprawdzaniu, to jest taka wyższa forma czujności.*
- 6) (...) *dla mnie życzliwa kontrola polega trochę na takim promotorstwie.*

Dyskusja o pozytywnych cechach typowego szefa sprowadziła w ostateczności rozmowę na etap wyrażania przez badanych cech, jakie byłyby idealne u ich kierownika. Jedna z uczestniczek tak opisała swojego idealnego szefa:

Ja bym chciała mieć takiego szefa, który byłby obywatelem świata, i jeszcze mnie wszędzie ze sobą zabierał. (...) żeby nie był taki zaściankowy, tylko żeby widział świat szerzej.(..) żeby z tej Latorośli produkowano naprawdę dobrej jakości wino.

Inny badany powiedział: (...) *nie o takiego szefa mi chodzi, bo jak ktoś staje się zbyt światowy, to niestety staje się kosmopolitą, a dla mnie szef powinien mieć swoje korzenie i tradycję. (...) żeby był świadomym szefem i obywatelem świata, znał języki (...) był wzorem osobowości.*

Jeszcze inny dodał: (...) *idealnie żeby był takim szefem inspirującym do wychodzenia z zaściankowości, (...) musi angażować nas swoją postawą do nowego, do rozwoju, bo w nauce są ciągle jakieś nowości, (...) musi być rozpoznawalny w swojej dziedzinie w Uniwersytecie.*

Dyskusja, rozgorzała na temat pozytywnych cech szefa, nabrała w opinii badanych kierunku bardziej oczekiwanych cech, niż rzeczywiście widocznych. Moderator skupił się na proponowanym przez uczestników wzorze osobowości, który został przez nich określony jako wzór obywatela świata.

Uczestnik spotkania określił, że: (...) *więc szerokie horyzonty, mimo że nieraz są takie rozchwyane, to są lepsze niż kiedy szef ma zbyt wąskie spojrzenie. Lepiej jak szef jest bardziej otwarty i dostrzega nowości i umie je wykorzystać dla naszego rozwoju. (...) nie musi uczestniczyć w konferencjach zagranicznych czy krajowych ale dobrze by było gdyby wiedział co się tam dzieje, albo żeby nas delegował, (...) żeby wiedział, że w ogóle odbywają się.*

Po powyższej wypowiedzi kolejna osoba dodała: *Powinien być też elegancki, elegancka i to nie tylko w wyglądzie ale chodzi mi o taką elegancję intelektualną. Taki szef kulturalny, ze znajomością etykiety w zachowaniu, ubieraniu, wystawianiu się.*

Następny badany wyraził się następująco: (...) *ale nikt nie mówi o uczciwości, postawy zbliżonej do uczciwości w sensie moralnym, ma być dla nas mistrzem, (...) jest przyzwoity, tak zakładamy bo to mieści się w uczciwości i w mistrzostwie.*

Różnorodność cech wymienianych przez badanych podczas spotkania jest powodem istnienia w strukturze większej ilości stanowisk kierowniczych. Szczegółne różnice widoczne wydają się być między kierownikami w strukturze pracowników naukowych a pracowników administracyjnych. Tworząc listę negatywnych cech szefa badani zaakcentowali jedną z najbardziej krzywdzących cech. Badani wskazali na mobbing.

Tab. 41: Cechy typowego szefa w opinii młodszych pracowników naukowo-dydaktycznych

POZYTYWNE raczej jako marzenia, u niektórych występują		NEGATYWNE realne cechy	
Umiejętność inspiracji	szef nie narzuca a pozwala się rozwijać	Przekraczanie kompetencji	naginanie pozycji szefa w stosunku do podwładnych, wykorzystywanie wiedzy i statusu profesora, szefa do celów innych niż powinny być.
Wyrozumiałość	bądź słabość – a to już jest negatywne,	Wykorzystywanie nie jednostki	zbytni wyzysk pracownika
Konsekwencja	sensowność i logiczność decyzji, trwałość i mała podatność na złe wpływy	Mobbing	krzywdzący sposób wykorzystywania, nadużywanie władzy w stosunku do osoby
Otwartość na nowe pomysły	szczerłość i uczciwość, pomysły pozwalające na rozwój podwładnych	Słabość	przejawiająca się w nadmiernej wyrozumiałości
Przewidywalność	czujność, przenikliwość w ocenie	Złośliwość	perfidne podkreślanie niższości podwładnych i eksponowanie własnych zalet i pozycji przez szefa
Kompetencja	bezdyskusyjna fachowość działań i znajomość nauki, wiedza	Mściwość	rewanżowanie się w sensie negatywnym
Dyplomacja	wysoka kultura wobec podwładnych	Neurotyczność	chwiejność, kapryśność, syndrom nauczyciela,
Umożliwienie rozwoju	nie wchodzi ze swymi kompetencjami w działanie podwładnych, tworzy strefę autonomii	Niezdolności podejmowania decyzji	nieumiejętność zarządzania samym sobą, brak konsekwencji w działaniu
Entuzjazm	mobilizujący i wzmacniający do działań	Głupota	
Zaufanie i tolerancja	wysoki stopień, zrozumienie, wysoka dyskrecja	Kradzież intelektualna	kradzież praw autorskich, wymuszanie autorstwa własnego w tekstach podwładnych
Życzliwa kontrola	związana z zaufaniem	Zazdrość	zawiść wobec uzdolnionych podwładnych i zazdrość o kreatywność i twórczość młodych
Sprawiedliwość w podziale obowiązków i dóbr	zrównoważone decyzje i zachowanie, umiejętność rozdzielania zadań	Szołmeństwo – gwiazdorstwo	zbytne efekciarstwo, z którego nic konkretnego nie wynika,
Wzór osobowości	dobry przykład, Obywatel Świata, ale nie kosmopolita, mający szerszy pogląd na świat, rozumiejący pogląd	Pracoholizm	model zachowania, zbytne nastawienie na pracę zawodową, zmuszanie podwładnych do ciągłej pracy
Szerokie horyzonty	szersze poglądy w myśleniu i zachowaniu, działaniu, postrzeganiu	Cynizm	drwi ze wszystkiego, inaczej interpretuje zdarzenia, rzeczy niż pozostali,
Mistrzostwo	W tym co robi, w nauce, znajomość języków obcych, umiejętność zachowania się w różnych sytuacjach,		
Elegancja	intelektualna, ale też w zachowaniu i wyglądzie		
Znajomość etykiety	dobrze wychowanie i odpowiednie zachowanie się w określonych sytuacjach		
Hobby poza pracą	odskocznia od pracy zawodowej, różne zainteresowania		
Uczciwość	w sensie moralnym, szef jako mistrzdomniemana uczciwość, przypisana		
Dobry manager	Dobry organizator mający niestereotypowe zachowania		

Źródło: opracowanie własne

Poniżej zamieszczone zostały wypowiedzi potwierdzające opinie badanych:

- 1) *Chodzi mi o to że obarcza nas wieloma problemami i obowiązkami, które nie należą do naszej działki, ale musimy je wykonać,*
- 2) (...) *może bardziej chodzi o wykorzystywanie człowieka, np.: jak każą robić plan albo uczestniczyć w rekrutacji,*
- 3) (...) *widziałem jak szef dziekanatu, ze wszystkimi obrzydliwymi słowami, wyzwiskami, zachowaniem mobbingował wszystkich dokoła. Przekroczył granice dobrego zachowania w pracy zawodowej.*

Kolejną negatywną cechą opisywaną była, jak to wyraził jeden z badanych: (...) *niezdolność do podejmowania decyzji. (...) rzucanie decyzji na swoich podwładnych. Jeśli się to coś udało to jest zawsze jego zasługa a jeśli się nie udało to jest nasza wina.*

Inna osoba zwróciła jeszcze uwagę na cechę: (...) *ta neurotyczność szefów. Jeszcze bym dodała chwiejność i kapryśność. (...) to się nazywa syndrom nauczyciela.*

Moderator zapytał, czy istnieje jeszcze jakaś cecha, która silnie identyfikuje typowego szefa. Jedna z osób powiedziała:

(...) *czuję taką zazdrość szefa do podwładnych. Nam młodym chce się jeszcze coś robić, ale im już niekoniecznie. Najgorzej jak wyprzedzi się szefa- no tak nie można. Na przykład kiedyś dopisywał się do artykułów (...) wpisywał się jako pierwszy do publikacji.*

Następny badany kontynuował: (...) *to jest taka kradzież intelektualna, wymuszanie autorstwa. Dla mnie to był za pierwszym razem taki „śmiesz przez łzy”.*

Podczas spotkania badani zwrócili jeszcze uwagę na kilka negatywnych cech szefa:

- 1) (...) *takie szołmenstwo, taka gwiazda telewizyjna,*
- 2) (...) *zmuszanie do pracy bez przerwy. Taki pracoholizm to pewien model zachowania w stosunku do podwładnych, w Uczelni,*
- 3) (...) *taki cynizm. (...) wskazuje na pewne rzeczy inaczej niż inni, (...) taki cynizm permanentny,*

Część spotkania dotycząca omówienia cech typowego szefa w uczelni, w grupie pracowników naukowo-dydaktycznych była bardzo ciekawa. Poza przytoczonymi wyżej przykładami badani zwrócili uwagę także na pewien styl zachowań, w którym osoby sprawujące władzę lubią często (...) *pokazywać się wszędzie i robić dobrą minę,* charakteryzuje ich (...) *takie ciągle efekciarstwo, (...) zbyt duża powierzchowność w relacjach.*

7.3.3. Komunikacja w miejscu pracy. Kluczowe problemy w komunikacji interpersonalnej wśród pracowników uczelni

Relacje komunikacyjne i kluczowe problemy w komunikacji w uczelni były kolejnym elementem badań fokusowych. Badani zostali poproszeni o wyrażenie opinii na temat problemów pojawiających się w codziennym funkcjonowaniu pracownika naukowego.

Ważną cechą, zauważoną przez uczestników jest fakt, że struktura uczelni jest przestarzała.

Poniżej znajduje się kilka ciekawych wypowiedzi:

- 1) (...) *mnie w komunikacji przeszkadza, że inne mały chciałyby aby wszyscy byli tacy sami, a my mamy przecież taką zróżnicowaną strukturę, jesteśmy inni, różni;*
- 2) (...) *przeszkadza ta droga służbowa (...) jest to święta droga służbowa, nawiązuje do dworu i stosunków feudalnych, jest jak kancelaria Trzeciej Rzeszy;*
- 3) *myślę że to się przekłada od razu na przeżytą już strukturę, i nawet jeżeli jest tą tradycyjną strukturą, to są w niej zachowania, obyczaje, zwyczaje, które mogłyby przestać już istnieć. Te elementy struktury to mechanizmy jej działania.*

W trakcie rozmowy moderator poprosił o wyjaśnienie i nazwanie wskazanych mechanizmów struktury. Jedna z badanych osób wyraziła się w następujących słowach:

To znaczy, jest to hierarchiczna struktura. Struktura silnej zależności – to jest przeżytek. Te ciągle przedłużanie w nieskończoność i niedotrzymywanie terminów podejmowania decyzji.

Inna uczestniczka dodała: *Mnie denerwuje ten formalizm, wszędzie muszą być pieczątki, bez nich nie da się nic zrobić. Każdy dokument musi podpisać rektor – to jest zbytnia centralizacja. A do tego musi być 10 podpisów i pieczątek.*

Kolejny uczestnik wypowiedział się następująco: *Sprowadza się wszystko do tzw. „rosyjskiej kultury zarządzania”, dominuje stempel, jest on ważniejszy od reszty, on rządzi. To jest jak „kwiatek do kożucha”, zbędny dodatek. Najważniejszy jest papierowy wydruk dla przyszłej kontroli. Produkcja kwitów z pieczatkami to biurokracja, wymusza tworzenie ciągle nowych dokumentów – to taka anty-kultura.*

Następna osoba podała kolejny przykład zbytniej biurokracji: *Jesteśmy uczestnikami jakiejś fikcji, to świat przeregulowany prawnie. Przykładem może być USOS. Robimy cały ten interfejs elektroniczny, żeby panie w dziekanacie mogły drukować karty. Poświęcamy na to 30 godzin w semestrze, po czym okazuje się, że i tak cała ta dokumentacja, która mogłaby być elektroniczna, dalej jest w wersji papierowej.*

Kolejna osoba dodała: (...) *mnie brakuje informacji zwrotnej. Słynna nasza ocena, ile razy dowiedzieliśmy się jak nas oceniają? – albo co z tego wynika? To taki świat fikcji, jest przeregulowany prawnie.*

W trakcie dyskusji moderator zapytał w jaki jeszcze sposób przejawia się określony przez badanych świat fikcji i przeregulowań prawnych. Na tak postawione pytanie kolejny uczestnik odpowiedział:

Brak jest merytorycznych wyjaśnień, bo wielcy panowie powiedzieli „nie” a oni nie będą się tłumaczyć. (...)ten kto ma funkcję jest cesarzem, którego słowo jest prawem – to jakaś paranoja. (...) to jest taka szara strefa tej roboty, tego zawodu.

Następny uczestnik powiedział: (...) *niektórzy studenci pytają, dlaczego nie mogą mieć tych zajęć z tym pracownikiem naukowym – odpowiedź jest „nie, bo nie”. (...) a uczciwa odpowiedź to taka, że pan profesor musi mieć seminarium dyplomowe albo, że starszym wykładowcom trzeba wypełnić czas pracy. A co to obchodzi studenta. To taka zniewaga studenta.*

Jeden z badanych zwrócił uwagę na zadania rady wydziału. Wypowiedział się następująco:

Ja jestem członkiem rady wydziału i żeby dostać wykłady jako adiunkt albo żeby być na seminarium licencyjnym trzeba, musi to przejść przez radę. Wydaje mi się, że byłoby lepiej gdyby o tych zdarzeniach decydował szef jednostki a nie rada, która spotyka się raz w miesiącu.

Drugi badany dodał: (...) *to taka rada nadzorcza, takie ciało niesterowane, rozchwane i rozlane na dużym obszarze. Pracownicy samodzielni narzekają na tę radę. Rada służy temu, aby każdy z tych ważnych mógł wygłosić wielokrotnie złożone zdanie ... którego nikt nie zrozumie z początku i z końca, ale profesor musi coś powiedzieć.*

W tabeli nr 42 zamieszczone zostały pozytywne oraz negatywne cechy komunikacji w miejscu pracy. Badani określili, że pozytywne cechy to elementy komunikacji, które występują niezbyt często i dlatego są przez nich zalecane jako czynniki poprawiające relacje.

Tab. 42: Cechy relacji komunikacyjnych w uczelni w opinii młodszych pracowników naukowo-dydaktycznych

POZYTYWNE (zalecenia)	NEGATYWNE
Dobra wola (obu stron)	Droga służbowa – stosunki feudalne
Przejrzystość decyzji	Formalizm –bez wielu pieczętek nie da się nic zrobić
Forum wydziałowe –można by stworzyć	Centralizacja – każdy dokument musi podpisać Rektor
Stymulowanie komunikacji – wymuszanie używania maila przez wszystkich	Biurokracja – zbędny element, generujący nowe kwity
Efektywne wykorzystywanie narzędzi komunikacji – tworzenie „newslater”	Brak informacji zwrotnej – np. co do wyników oceny pracy
Uniwersalność adresów mailowych -w stosunku do studentów, powinien być taki obowiązek	Niedotrzymywanie terminów
HOT – SPOT	Brak merytorycznych wyjaśnień -
Funkcjonalizm relacji	Słaby przepływ informacji w dziekanatach –dotyczący toku studiów, godzin i terminów spotkań z wykładowcami
	Brak informacji o procedurach postępowania w Rektoracie
	Mało użyteczna strona internetowa uczelni i wydziałów
	Formalizacja relacji – utrudnia komunikację, tytułomania

Źródło: opracowanie własne

Przykładem słabej organizacji pracy na wydziale, bądź też kompletnego braku szacunku dla drugiej osoby i dla nauki jest poniższa wypowiedź:

Kiedys musiałam być na kolokwium habilitacyjnym, bo nie miał kto podawać kawy – ale zawsze to jakieś doświadczenie. Miałam okazję zobaczyć ja wygląda habilitacja. (...) ten habilitant się produkował a nikt go nie słuchał i szum był duży na sali.

Inna wypowiedź kolejnego uczestnika potwierdza istnienie problemu: (...) *znam przypadki kiedy biega się po sali i woła ... chodź (tu podano imię) bo nie będzie kworum, bo nam brakuje osoby.*

Po zakończeniu rozmowy nt. organizacji moderator poprosił o podanie przykładów mogących definiować relacje komunikacyjne na wydziale. Przykładem ścieżek komunikacyjnych w uczelni jest interakcja z paniami w dziekanatach, oto jedna z wypowiedzi:

Przygotowuję ten USOS i przez to muszę wchodzić w interakcje z paniami z różnych dziekanatów i z Rybnikiem też. Ja tam nawet już nie chcę jechać ze względu na komunikację. Panie zamiast dzwonić do mnie, jeśli coś nie działa, to dzwonią bezpośrednio do dziekana. On leci do mojej pani dyrektor i dopiero ona dzwoni do mnie do domu, z pytaniem czemu to jest nie zrobione. Okazuje się, że to jest drobiazg, który można załatwić jednym sms-em.

Następny badany dodał: *Pani w dziekanacie nie potrafi skontaktować się bezpośrednio z pracownikiem, ale z dziekanem już tak. Wynika z tego jeden wniosek, że sensownie nas centralizują (czynności) ale bezsensownie decentralizują – więc trzeba by te modele inaczej zarządzać.*

Podczas spotkania każdy uczestnik wypowiedział się na temat wewnętrznej komunikacji. Do ciekawych wypowiedzi zaliczyć można poniżej zacytowane zdania:

- 1) Komunikacja wewnątrz powinna być wspomagana przez bardziej efektywne wykorzystanie technologii i narzędzi komunikacji. Ważne jest, by na bieżąco otrzymywać niezbędne informacje. To polepszy sprawność działania. Powinno się częściej korzystać z poczty mailowej, i przez nią rozsyłać różnorakie informacje;*
- 2) (...) szkoda, że jeszcze nikt nie wyszedł z pomysłem takiego forum wewnętrznego, pracowniczego;*
- 3) Studenci powinni mieć obowiązkowo konta mailowe, przez które można by się z nimi kontaktować. Poczta elektroniczna ma służyć bieżącej i ważnej informacji. Dzięki niej komunikacja ma być skuteczna;*
- 4) Komunikacja powinna być stymulowana poprzez ułatwienia techniczne, obowiązek korzystania z maila służbowego, czy np.: sms-y o godzinach dziekańskich dla studentów. Niestety brak jest takich odpowiednich procedur i uregulowań, trzeba się nieźle nagimnastykować, żeby coś załatwić w rektoracie. Tutaj jakby technika internetowej komunikacji nie działała, nie rozwinęła się;*
- 5) Na wydziałach nadal funkcjonują tablice ogłoszeń – to przeżytek, ale jednak jeszcze istnieją. Wielu pracowników nie informuje jednak studentów o swoim czasie pracy. Często też są to złe i błędne informacje, wręcz mylące.*

Na zakończenie moderator poprosił o wyodrębnienie słabych i mocnych czynników mających wpływ na komunikację w uczelni. Rozgorzała dyskusja, podczas której każdy z badanych wyraził swoją opinię. Efektem rozmów było stworzenie listy takich cech i czynników. Badani zwrócili uwagę na czynniki najsilniej oddziaływające na komunikację ale także wyszczególnili te czynniki, które nieco słabiej wpływają na procesy komunikowania się w uczelni. W tabeli numer 43 zaprezentowane zostały wyszczególnione i omówione przez

uczestników spotkania cechy komunikacji w uczelni. W trakcie dyskusji jeden z badanych powiedział:

Powinny występować ułatwienia techniczne tej komunikacji, pewne stymulacje, np.: że wszyscy pracownicy mają e-maila i wszyscy go używają. To powinien być przymus. Takie protezy komunikacyjne przecież występują. Powinny być wymuszane różne elementy i sposoby aby poprawić komunikację, np.: trenowane na poziomie komunikacji ze studentami, wymuszane na poziomie komunikacji międzypracowniczej, czy stymulowane różnymi komunikatorami w stylu gg.

Kolejny uczestnik dodał: (...) *te udogodnienia mają polepszać i służyć komunikacji a nie obciążać ją, przeszkadzać jej, jak USOS. Właśnie powinno się efektywnie a nie efektownie wykorzystywać nowe narzędzia komunikacji. Chociażby taki newsletter.*

Tab. 43: Komunikacja w miejscu pracy. Istotne czynniki wpływające na sposób porozumiewania się wśród pracowników, w opinii młodszych pracowników naukowo-dydaktycznych

		Czynniki			
		szkodzące	Zagrażające	pomagające	obietujące
NAJSILNIEJ	MOBBING		TYTUŁOMANIA	UCZCIWOŚĆ	UŻYTECZNA STRONA WWW życzeniowo
	WYKORZYSTYWANIE JEDNOSTKI		FORMALIZM duży	MISTRZOSTWO	SZEROKIE HORYZONTY
	PRZEKRACZANIE KOMPETENCJI		OPIESZAŁOŚĆ	WZÓR OSOBOWOŚCIOWY	ZAUFANIE
	NIEZDOLNOŚĆ PODEJMOWANIA DECYZJI		PRACOHOLIZM – model zachowania	KOMPETENCJA	WYROZUMIAŁOŚĆ
	GLUPOTA		ZAZDROŚĆ	UMIEJĘTNOŚĆ INSPIRYCJI	FUNKCJONALIZM RELACJI
	WYMUSZANIE AUTORSTWA		SZOLMENSTWO i GWIAZDORSTWO szkodliwe dla samego zainteresowanego	PRZEWIDYWALNOŚĆ	OTWARTOŚĆ NA NOWE POMYSŁY
	KRADZIEŻ INTELEKTUALNA		CYNIZM	UMOZLIWIENIE ROZWOJU	ENTUZJAZM
	SŁABOŚĆ		TABLICA OGŁOSZEŃ przeżytek	SPRAWIEDLIWOŚĆ W ROZDZIALE OBOWIĄZKÓW I DÓBR	KOMUNIKACJA PRACOWNIK-STUDENT życzeniowo
	ZŁOŚLIWOŚĆ			DOBRY MENADŻER	ŻYCZLIWA KONTROLA życzeniowo
	MŚCIWOŚĆ			DOBRA WOLA OBU STRON	DYPLOMACJA
NAJSŁABIEJ	NEUROTYCZNOŚĆ			JASNE PROCEDURY życzeniowo	ELEGANCJA
				INFORMACJA O PROCEDURZE życzeniowo	ZNAJOMOŚĆ ETYKIETY
				KONSEKWENCJA	HOBBY POZA PRACĄ
				HOT-SPOT	
				BIEŻĄCA SKUTECZNA INFORMACJA życzeniowo	

Źródło: opracowanie własne

Propozycję zmniejszenia papierowego obiegu dokumentów podał jeden z badanych:
(...) może by pod to efektywne wykorzystanie narzędzi komunikacji włączyć jeszcze to, że jeśli już częściej korzystamy z elektroniki, to być może powinno się to wiązać ze zmniejszeniem ilości papieru, którego w nadmiarze zużywamy i przesyłamy. Tu wchodzi w grę dostępność i uniwersalność adresów mailowych do studentów i pracowników.

Inny wspomniał o braku informacji o podstawowych procedurach załatwiania spraw administracyjnych i obiegu dokumentów:

Ja myślę o czymś takim jak informacja o procedurze. Kiedyś kolega zrobił ścieżkę zdrowia za informacją o delegacji. Gdyby z góry wiedział, że będzie musiał odwiedzić cztery pokoje, toby mógł się na to wcześniej przygotować. (...) można np.: wydrukować taką procedurę i mieć określone zakresy czynności do wykonania i miejsc do odwiedzenia, to mogłaby być taka instrukcja pragmatyczna. A tak często gubimy się w gąszczu przepisów i procedur.

Na pytanie postawione przez prowadzącego spotkanie, jakie są jeszcze elementy, które mogą wspomóc komunikację, żeby dobrze działała. Kolejny z uczestników wyraził się następująco:

Zbytni formalizm także źle wpływa na komunikację, powoduje sztywność zachowań wobec siebie nawzajem i zdecydowanie utrudnia komunikację. U nas jest to chorobliwa tytułomania, negatywna cecha i absurd w zachowaniu. Niech używanie tytułów naukowych ma miejsce na obronach prac doktorskich, czy habilitacyjnych, a nie w codziennym życiu.

Następna badana dodała: *Po co używać tytułów podczas rekrutacji, jeśli tu występujemy w roli: komisarz, członek komisji – a nie jako profesor, doktor. Powinno występować spłaszczenie relacji. Przydałby się u nas taki funkcjonalizm relacji, większa przejrzystość relacji. Przecież relacja a konkretnie jej cecha, taka jak jasność, przejrzystość bardzo silnie determinuje sytuację komunikacyjną.*

Podczas badania grupa uczestnicząca bardzo intensywnie wyrażała swoje opinie. Aktywność badanych była widoczna. Każdy chętnie zabierał głos, szczególnie w kwestiach drażliwych, takich które bezpośrednio wiążą się z wykonywaną przez nich pracą. Badani mocno akcentowali brak jasności w obowiązujących w uczelni procedurach administracyjnych. Dodatkowo wskazali na zbyt małą ilość informacji, która mogłaby pomóc w sprawnym załatwianiu ważnych spraw. Osoby badane z grupy młodszych pracowników naukowo-dydaktycznych nie szczędzili słów krytyki dla ciągle rozwijającej się w uczelni biurokracji i papierokracji. W ogólnym ujęciu problemu relacji komunikacyjnych wewnątrz uczelni badani określili zgodnie, iż:

(...) muszą w najbliższym czasie nastąpić zmiany, (...) nie możemy dalej tkwić w przestarzałej strukturze, musimy poddać się i otworzyć na nowy wyraz świata.

7.3.4. Diagnoza warunków pracy. Najistotniejsze problemy doświadczane przez pracowników

Kolejną techniką badawczą użytą w trakcie badania fokusowego była technika Niedokończonych Zdań, podczas której moderator starał się uzyskać jak najwięcej informacji o warunkach i klimacie pracy badanych osób. Technika polegała na zadawaniu przez moderatora pytań oraz na szybkim, spontanicznym udzielaniu odpowiedzi przez badanych.

1. **Moja praca kojarzy mi się z...**
- poważnymi obowiązkami; z dużym obciążeniem i pewnym ryzykiem; że mimo wszystko jest potrzebna; ze służbą nauce; radośnie i wesoło; że znów będę musiał załatwiać dziwne sprawy administracyjne;
2. **Praca w Uczelni na stanowisku naukowo-dydaktycznym jest najlepsza dla...**
- ludzi skromnych; ludzi uległych; dla mądrych ludzi; dla wytrwałych;
3. **Kiedy ktoś mówi, że pracuje w UŚ to myślę...**
- że reprezentuje tą część społeczeństwa, która myśli i ma wysoki status społeczny; że jest wykształcony; że jest osobą godną podziwu (bo chce tak mało zarabiać a tak dużo pracować);
4. **Gdyby ktoś z moich bliskich chciałby się zatrudnić w UŚ, powiedziałbym mu, że...**
- dobrze robisz; zastanów się czy satysfakcjonuje cię zarobek, bo jest niski; że jest to fajna i ciekawa praca; że jest to praca pozwalająca się rozwijać, ale jeśli jesteś dobry w tym co robisz i uparty, umiesz dążyć do celu;
5. **W porównaniu z innymi zadaniami/działaniami realizowanymi na UŚ, moja praca jest...**
- spontaniczna; rozwijająca; nieraz bardziej satysfakcjonująca niż np.: praca administracyjna; częściej mnie;
6. **Kiedy codziennie rozpoczynam pracę, to myślę...**
- ja jednak cieszę się, że pracuję w UŚ; będzie dobrze; nie martwię się, wiem że dam sobie radę; fajnie jest robić to co się lubi;
7. **Kiedy pojawia się problem, to najchętniej...**
- proszę aby ktoś pomógł mi go rozwiązać; jeśli dotyczy spraw administracyjnych szukam rozwiązania w centrum; a jeśli to problem związany z pracą naukową, to sam szukam rozwiązania;
8. **Mój przełożony najczęściej...**
- jest niedostępny; jest zajęty ważnymi sprawami; mój często rozmawia ze mną, podejmujemy wiele decyzji wspólnie; zrzuca odpowiedzialność na innych; jest wyrozumiały i łagodny, ale lubi żeby go traktować z powagą;
9. **Mam do wykonania nowe zadanie i wiem, że...**
- angażuję się w nie mocno, aż za mocno; znów będą problemy z administracją; będę musiał coś zawalić, żeby dać radę sprostać nowemu; nie przejmuję się, szukam kogoś do pomocy;
10. **Kiedy podejmuję trudną decyzję, to...**
- długo zastanawiam się, żeby nie popełnić błędu; staram się konsultować z przełożonym, dyrektorem; szukam jak najszybciej rozwiązań, najlepiej kilka, by móc trzeźwo i optymalnie spojrzeć na sprawę;

Zastosowana technika pozwoliła pracownikom naukowym wyrazić opinie o warunkach, w jakich wykonują swoją pracę. Respondenci identyfikowali warunki pracy

poprzez spontaniczne wypowiedzi. Zebranie pierwszych skojarzeń miało na celu uzyskanie jak najbardziej rzetelnych i prawdziwych opinii. W ten sposób młodszy pracownicy naukowo-dydaktyczni ocenili sytuację i relacje oddziałujące na komunikację podczas wykonywanej przez nich pracy.

7.4. Wyniki badań jakościowych. Raport z wywiadów indywidualnych przeprowadzonych wśród samodzielnych pracowników naukowo-dydaktycznych

W trakcie realizacji tego etapu badań przeprowadzono sześć wywiadów indywidualnych, w których wzięli udział dobrani celowo przedstawiciele grupy samodzielnych pracowników naukowo-dydaktycznych, zatrudnionych w Uniwersytecie Śląskim. Uczestnikami wywiadów byli pracownicy posiadający tytuł profesora. Każda z badanych osób reprezentowała inny wydział, co tym samym pozwoliło na uzyskanie opinii z różnych miejsc funkcjonowania uczelni. Należy zauważyć, że każdy wydział Uniwersytetu posiada pewien zakres swojej autonomii w funkcjonowaniu. Stanowi odrębną jednostkę dydaktyczną, posiadającą swoją własną strukturę organizacyjną. Jednocześnie każdy z wydziałów jest częścią spójną ze strukturą całej uczelni, zarówno w sensie organizacyjnym, jak i administracyjnym. Każdy wydział podlega tym samym wewnętrznym przepisom i tym samym rozporządzeniom wydawanym na szczeblu centralnym zarządzania instytucją.

Zgodnie z założeniami badań, grupa respondentów była wewnętrznie zróżnicowana zarówno ze względu na charakter instytucji, jak i ze względu na lokalizację jednostki dydaktycznej, jaką jest wydział. Celem indywidualnych wywiadów było uzyskanie informacji dotyczącej podjętego w pracy problemu badawczego. Aby zrealizować zamierzenie proszono respondentów o udzielenie szerszej wypowiedzi na postawione pytania. Pierwsze pytanie dotyczyło zagadnienia związanego z Uniwersytetem jako instytucją skupiającą różnorodnych uczestników, w szczególności pracowników zatrudnionych na rozmaitych stanowiskach i pełniących wiele różnych funkcji w strukturze. Przyjęty do badań, nad komunikacją w uczelniach wyższych, podział osób zatrudnionych w uczelni objął cztery grupy pracownicze: samodzielnych pracowników naukowo-dydaktycznych, młodszych pracowników naukowo-dydaktycznych, pracowników administracji wydziałowej oraz pracowników administracji ogólnouczelnianej. Taki podział wynika z odmiennych zadań wykonywanych w strukturze zatrudnienia, powodując wiele specyficznych i odczuwalnych różnic w zachowaniach organizacyjnych między poszczególnymi członkami wymienionych grup. Pierwsze pytanie brzmiało:

- czy w związku z taką różnorodnością Uniwersytet Śląski jest przyjazny dla pracowników i w jaki sposób to się przejawia?

Należy zwrócić uwagę, że badane osoby są bardzo silnie związane z badaną instytucją i znają dobrze mechanizmy systemu komunikowania się, a jednocześnie mają własne, ugruntowane przemyślenia i potrafią podać ciekawe argumenty na rzecz konkretnych stanowisk. Badani określili, że mimo rzeczywiście wielu różnicowań czy to systemu organizacyjnego w poszczególnych jednostkach uczelni, czy różnorodności stanowisk w strukturze, Uniwersytet pozostaje przyjazny dla swoich uczestników. Do istotnych wypowiedzi można zaliczyć następującą odpowiedź:

„...myślę, że Uniwersytet jako organizacja skupiająca uczestników takich grup jest przyjazny i to mimo wielu ograniczeń i trudności, które ostatnio pojawiają się na polu funkcjonowania uczelni – trudności finansowych, coraz większych wymogów rynkowych...”

„...wydaje mi się, że mimo wielu animozji wynikających z charakteru zatrudnienia, uczelnia jest przyjazna i służy swoim pracownikom.

... ale nie biorę tutaj Uniwersytetu jako absolutu, abstrakcji a pracowników jako coś obcego i odrębnego, to nie tak. Wszystko razem dopiero stanowi o całości.”

Inna osoba zauważyła, że:

„różnorodność działań, zadań, więcej grup pracowniczych- to wszystko nie komplikuje relacji. Komunikację dzisiaj wyznacza Internet, poczta elektroniczna, smsy, mmsy i z tego tytułu a właściwie z powodu braku regulacji dotyczących przepływu informacji tą drogą jest troszeczkę rozgardiasz. Nie ma osoby wyznaczonej do sprawowania pieczy nad tą informacją – formalną i bazową. Z drugiej strony ta forma komunikacji nie zawsze jest używana przez wszystkich, i z tego powodu są problemy z dostępnością osób do tego typu informacji.”

„...jeśli chodzi o internetową sieć, to Uniwersytet jest przyjazny – działa bez problemu. W Internecie nie ma zbyt sformalizowanych informacji, ale trochę mnie to martwi, a z drugiej strony jest to dobre, bo nie krępuje – ale może być też przeszkodą”

Kolejna osoba zwróciła uwagę na aspekt funkcjonowania pracowników w uczelni. Jej wypowiedź brzmi następująco:

„... Uniwersytet ogólnie jest przyjazny, ale ... dla pracowników naukowych obowiązują pewne warunki umowy, warunki zatrudnienia. W innych uczelniach pracownik zatrudniony na stanowisku asystenta ma dłuższy termin zrobienia habilitacji a u nas tylko 12 lat. Jeśli komuś nie uda się w tym okresie obronić to skazany jest na przekwalifikowanie się. Ta grupa pracowników może się gorzej czuć w takiej sytuacji. Dla tych osób uczelnia nie stwarza dodatkowej furtki w zatrudnieniu. Samodzielni pracownicy naukowcy mają umowy na czas nieokreślony a młodzi tego szczęścia nie mają.”

Następna wypowiedź wskazała na problemy związane z funkcjonowaniem pracowników w strukturze oraz ujawniła jeden z aspektów relacji komunikacyjnych.

„...u nas jest zbyt rozwinięta tytułomania, ja moim pracownikom zawsze daję szanse rozwoju i pozwalam na podejmowanie decyzji dotyczących ich pracy, chociażby daję szansę w zdobywaniu grantów, ale wiem że u innych profesorów jest to problem”

„...panują pewne obwarowania kto może występować i podpisywać grant – to młodych zniechęca do twórczej pracy, gdy muszą oddać swój pomysł...”

„... uczelnia nieźle dba o samodzielnych pracowników naukowych – jest stała pensja i etat. Zabiega także o doktoraty. Jeśli ktoś chce się doktoryzować to ma dużą swobodę i szansę to zrobić. Uczelnia jest otwarta i wspomaga te działania. Jednak później, po doktoracie jeśli ktoś chce się habilitować, jest już gorzej.”

„Przychylność Uniwersytetu w stosunku do pracowników w odniesieniu rynkowym jest widoczna- płace może nie są zbyt wysokie, ale są stabilne i pewne.”

„W stosunkach międzypracowniczych panuje silnie rozwinięta i odczuwalna hierarchia i struktura, profesor zawsze musi być na pierwszym miejscu, co nie pozwala młodym wykazać się twórczą i naukową postawą. Blokują to inicjatywność i rozwój młodego pracownika.”

Zgromadzone informacje dotyczące pierwszego pytania odsłaniają opinie związane z ogólną relacją o funkcjonowaniu Uniwersytetu. Można wnioskować, że respondenci mają w większości dobre zdanie o instytucji. Zdarzają się także wypowiedzi świadczące o miejscach, w których ta relacja jest niekorzystna dla pracownika. Duży akcent kładą badani na gorsze warunki zatrudnienia wśród młodszych pracowników naukowych, ze względu na ich status. W uzyskanych informacjach podczas wywiadów, zwrócić należy uwagę jeszcze na kilka wypowiedzi.

„...ostatnio działy administracyjne, z którymi mam do czynienia zaczęły lepiej pracować, prężniej...”, „...coraz lepiej obsługują programy europejskie, dzięki pomocy ze strony osób pracujących w administracji pracownik dydaktyczny może szybko i dokładnie zrozumieć i przejść procedury formalno-administracyjne”,

„...obietowano nam, że po wdrożeniu SAPa będziemy mieli mniej dokumentów – ale nic z tego nie wyszło, jest coraz więcej papierów – chyba już tak musi być...”

„...administracja ogólnouczelniana, tzw. centrala całkiem nieźle działa, teraz można już „od ręki” dostać potrzebne dokumenty, co zdecydowanie ułatwia pracę a i równocześnie poprawia komunikację między stronami”

Kolejne pytanie stawiane podczas wywiadu miało za zadanie uzyskać odpowiedź na następującą kwestię:

- jaką rolę spełnia system komunikowania się w Uniwersytecie Śląskim i jak funkcjonuje przepływ informacji wewnątrz struktury uczelni?

Badani zaakcentowali, że komunikacja sprowadza się do przekazywania i wymiany informacji między pracownikami i stanowi istotny element relacji międzyludzkich. Zwrócili także uwagę na brak miejsca, w którym można by nawiązywać więcej relacji. W szczególności chodziło o tzw. kampus, czyli miejsce centralne dla wszystkich. Do ważnych wypowiedzi zaliczyć można te poniższe:

„...ważne jest aby poznawać ludzi z otoczenia pracy, ja na moim wydziale znam wszystkich, ... na innych wydziałach na pewno nie znam wielu osób- to niemożliwe”

„mamy bardzo rozbudowaną i rozdrobnioną strukturę, wydziały zamiejscowe, ... ludzie z tych wydziałów muszą kontaktować się z centralą a jest to utrudnione ze względu na dzielące nas kilometry. Dobrym pomysłem byłoby organizować cykliczne spotkania dla pracowników z różnych wydziałów aby mogli oni wymienić swoje opinie i wyrazić zdanie o kolejnych kwestiach, opinie o wizji funkcjonowania uczelni, itp.”

„...kiedyś funkcjonowały takie kluby profesorskie, a teraz brak jest takiego życia społecznego w środowisku akademickim, między wydziałami”

„...główną przyczyną słabej komunikacji jest to, że my ich nie widzimy i oni też nas nie widzą”

Jedna z osób wyraziła swoje zdanie w następujący sposób:

„Uczelnia jest jak system naczyń połączonych. Rozpatrując sprawę w kategorii pracownicy naukowi, to aby dobrze wykonywać zadania muszą współpracować z moimi pracownikami a oni muszą ze mną. Sam bym nie poradził sobie. Te relacje są obowiązkowe dla dobra wspólnego.”

„...względem siebie należy być przyjaznym i pomocnym, w przeciwnym razie nie ma współpracy...”

„...nie wyobrażam sobie u nas sytuacji żeby, np.: kierownik zakładu był nieprzyjazny dla swoich pracowników – to jest sytuacja fatalna. Wiem, że są takie miejsca w uczelni gdzie występuje mniejsza przychylność względem siebie i to z błahych powodów.

...ale ten układ mistrz-uczeń zawsze będzie i musi występować”

Inny badany respondent opisał swoją relację w stosunku do pracowników administracyjnych:

„...relacja z administracją w dużej części jest ważna, to my naukowcy jesteśmy uzależnieni od niej, szczególnie teraz to widzę, zajmując stanowisko dziekana. Mam świadomość jaką robotę wykonują mróweczki, które pracują ze mną, blisko mnie. Wiem, że nie dałbym rady bez nich funkcjonować i realizować zadań. Jako szef, moim obowiązkiem jest być wobec tych pracowników dobrym i wyrozumiałym, bo mogłoby być vice versa”

Kolejny badany zwrócił uwagę na relacje między pracownikami naukowymi i nienaukowymi w następujący sposób wypowiadając się:

„...zdecydowanie występuje zróżnicowanie na podłożu kontaktów między pracownikami naukowymi a administracyjnymi, to jest stały problem na Uniwersytecie, należy rozpatrywać go w różnych kategoriach. Te relacje są zawsze specyficzne. Ja się upieram, że te relacje w dużej mierze zależą od kadry nauczycieli. Od nich zależy jaki jest związek i rodzaj komunikowania się, jaka jest współpraca. Chodzi tu o kwestię traktowania pracownika administracyjnego, jak osoby tylko i wyłącznie wykonujące zadania na polecenie. Z czasem powoduje to duże nieporozumienia”

„...to kwestia dobrych zasad w komunikacji i to po stronie pracowników naukowych, tak uważam – od nich zależy, co oczywiście nie zwalnia z obowiązku dobrego postępowania w drugą stronę. Jestem za dobrym utrzymaniem hierarchii, w zakresie dobrych i pozytywnych relacji.”

Trzecie pytanie zadane w trakcie wywiadów odnosiło się do stwierdzenia faktu, iż komunikacja jest zjawiskiem społecznym, podczas którego następuje przekaz wspólnych idei, wartości i norm obowiązujących w danej grupie społecznej. Stąd pytanie dotyczyło obserwowalnych aspektów kultury organizacyjnej i zostało sformułowane następująco:

- jak Pan/Pani spostrzega kulturę organizacyjną w poszczególnych grupach pracowniczych?

- czy rysują się jakieś podobieństwa i różnice?

Respondenci w wywiadach podkreślili, że Uniwersytet to tzw. uniwersum, w którym występują zarówno podobieństwa, jak i różnice. Niejednokrotnie w funkcjonowaniu uczelni te różnice się zacierają a pełnione przez pracowników role i funkcje mogą ulegać zmianie.

Jeden z badanych zauważył, iż:

„charakter komunikacji wynika z charakteru pracy wykonywanej przez poszczególnych pracowników, jedni układają plany, inni prowadzą zajęcia. Administracja stanowi takie zaplecze dla działań dydaktycznych..., pracownicy administracji organizują pracę dla działań dydaktycznych, zatem te zadania (wspólne) są komplementarne”

„...często pracownikami administracyjnymi są nasi studenci, to ważne ze względu na fakt, iż ci ludzie znają już problematykę życia naukowego z okresu studiów. Teraz patrzą na pracę od drugiej strony”

„...społeczność uczelni to całkiem spore miasto i rzeczą naturalną jest występowanie tutaj różnic. ...te różnice wynikają także z faktu rozrzucenia poszczególnych wydziałów uczelni w paru miejscach, więc specyfika kultury organizacyjnej musi tu występować”

W przypadku badanej instytucji respondenci potwierdzili obecność i silną odczuwalność podziału w zatrudnieniu, na poszczególne grupy pracownicze. Funkcjonowanie w uczelni kilku grup jest akcentowane w budowie struktury organizacyjnej oraz w wykonywanych zadaniach. Kolejna osoba wyraziła swoją opinię w następujących słowach:

„W komunikacji rzeczywiście ten podział na grupy istnieje. Grupa samodzielnych pracowników naukowych to tzw. decydenci. Problemy w komunikacji pojawiają się ze względu na panującą zależność, np.: młodszego pracownika naukowego w stosunku do samodzielnego naukowca”

„...należałoby coś zrobić, aby te dwie grupy pracowników naukowych zintegrować na polu pracy naukowej, wówczas będziemy mieli lepsze efekty pracy. ...aby ta zależność nie była destrukcyjna dla rozwoju nauki i dla relacji komunikacyjnych”

„...brak jest luźnych spotkań w większych grupach, teraz tylko wchodzi się do pokoju i szybko załatwia sprawę, krótko wymieniając kilka zdań informujących bądź pytających – to nie służy dobrej komunikacji, nie ma tej atmosfery”

Inny respondent postulował wypracowanie nowych zasad w zachowaniu pracowników. Podkreślił, że dla dobrej komunikacji ważna jest rozmowa i częsty kontakt z innymi współpracownikami. Dużą wagę przywiązuje także do możliwości luźnej wymiany myśli, co pozytywnie wpłynie na rozwój intelektualny pracowników, jak i na rozwój nauki. Swoje opinie wyraził w następujących słowach:

„Należałoby dać takie dobre przykłady, aby stworzyć nową tradycję spotkań, podczas których uczestnicy mogliby wymieniać swoje opinie, dyskutować o uczelni, o tym co się dzieje. Mógłby powstać taki klub profesorsko-doktorski dla wymiany myśli, na rozwój kulturalno-naukowy uczelni. ”

„...na uczelni, zwłaszcza na moim wydziale na aspekt komunikacji zdecydowanie wpływa tytułomania, widoczna jest wyraźnie ta historyczna tradycja ciągłego tytułowania się nawet przez osoby na tych samych stanowiskach. To często stwarza barierę międzypokoleniową dla młodych pracowników nauki. Jeśli młody magistrant rozmawia ze mną, to czuję że ta rozmowa jest sztywna. Młody pracownik boi się być zbyt swobodny w rozmowie z profesorem, to chyba wynika z panujących norm i wartości, ale jak dla mnie przestarzałych.”

Następną, znaczącą kwestią poruszoną podczas wywiadu jest wielość panujących w uczelni przepisów i ich ciągłe zmiany, za którymi jest ciężko nadążyć. Badany sformułował w stosunku do tego problemu następującą wypowiedź:

„...dzisiaj przepływ informacji, ta komunikacja w kulturze organizacyjnej jest szalenie skomplikowana z racji istnienia wielości przepisów prawnych i szybkości ich zmieniania się. Jest to kwestia trudna i nie dająca się ominąć i zmienić.”

„ Z punktu widzenia ważności zadań, każdy pracownik i każde zadanie jest ważne. Jednak te w administracji centralnej są zadaniami, które rzutują na jakość pracy całej uczelni i tutaj ta kultura organizacyjna pozostawia dużo do życzenia. Jest nadzieja że coraz prężniejsze wprowadzanie systemów elektronicznych do funkcjonowania uczelni uporządkuje tego typu sprawy, ale nie zwolni nas z myślenia: jak i co regulować, jakim pismem i do kogo kierować, w jaki sposób? To jest kwestia dobrej inicjatywy, dobrego myślenia o uczelni.”

„...powinno być więcej chęci przekazywania ważnych i potrzebnych informacji a nie tylko czekanie aż ktoś każe to zrobić. Stąd ważność administracji ogólnouczelnianej, to od niej w głównej mierze powinny wychodzić wskazówki i inicjatywy tej naszej kultury organizacyjnej. Ta właśnie kultura decyduje o jakości pracy nas wszystkich, całej uczelni.”

Badany zwrócił także uwagę na problem w przepływie informacji i na organizację tej komunikacji między administracją a resztą uczelni.

„...przepływ informacji z centrali do administracji wydziałowej mógłby być lepiej zorganizowany, chodzi mi o jasność przekazywanej informacji, pism czy poleceń. Brakuje dzisiaj takiej jednoznacznej decyzji i poleceń płynących z centrali.”

W trakcie rozmowy następny respondent określił własne zdanie nt. różnic i podobieństw w zachowaniach poszczególnych pracowników. Wyraził się następująco:

„Zachowania silą rzeczy będą inne, gdyż pracownicy administracyjni wykonują zadania z polecenia. Te zadania są na nich nałożone ze względu na charakter zatrudnienia. Pracownicy naukowcy bardzo często wydają polecenia, czy prośby kierowane do pracowników administracyjnych. Z tego powodu wśród pracowników administracyjnych są widoczne pewnego rodzaju kompleksy w stosunku do pracowników naukowych. To pewna demonstracja zachowania zarówno jednej, jak i drugiej strony. Dla mnie jest to taka demonstracja ważności, tej konkretnej osoby, od której zależy załatwienie sprawy, bądź osoby która przychodzi i żąda aby sprawę szybko załatwić.”

„...dużą rolę gra tutaj syndrom kompleksu jednej i drugiej strony, przy czym ten kompleks pracowników administracji polega na niedowartościowaniu a drugiej strony, pracowników naukowych na przewartościowaniu. Tutaj właśnie jest widać brak dobrej komunikacji między pracownikami. Oparłbym to na braku zwykłej dobrej woli i na zbyt dużych emocjach.”

Ostatnie pytanie zadane podczas wywiadu wiązało się z aspektem klimatu organizacyjnego. Przyjmując, że klimat w miejscu pracy stanowi zbiorową świadomość tego, co w danej organizacji sądzi się o pożądanym sposobie postępowania, to czy jego aspekt ma jakieś znaczenie dla komunikowania się wśród pracowników?

Uczestniczący w wywiadach reprezentanci różnych wydziałów zetknęli się z aspektem klimatu organizacyjnego w kontekście funkcjonowania uczelni. Rzeczywiście stwierdzili, że ma on silny wpływ na sposób komunikowania się wśród poszczególnych pracowników należących do innych grup zawodowych. Jeden z respondentów wyraził się tymi słowami:

„...to już stara zasada filozoficzna, że w otoczeniu, które jest piękne człowiek czuje się inaczej, lepiej”

„Klimat pracy dotyczy składnika struktury a także zachowań ludzkich. ...są miejsca, do których chętniej się przychodzi, są też sytuacje, gdzie wystarczy wejść do pokoju i już atmosfera sprzyja dobremu klimatowi załatwienia spraw.”

Kolejny badany wypowiedział się na temat klimatu rozumianego jako kontakty międzyludzkie i zachowania się pracowników.

„...klimat rozumiem jako podejście jednych ludzi do drugich – i tu się mieści zakompleksienie niektórych osób a nawet całych działów funkcjonujących w strukturze. Widoczne jest też zbyt duże mniemanie o sobie występujące u niektórych, co też przeszkadza w pozytywnych kontaktach – odczuwa się to jako brak równowagi”

Badany zwrócił też uwagę na ważną sprawę wpływu władzy na klimat w miejscu pracy a szczególnie na panujący system demotywacji wśród pracowników centrali.

„...klimat jest istotny...powoduje, że pracownicy administracyjni, którzy są powołani do dobrego wykonywania zadań, liczą na dobry klimat ze strony władzy. Władza powinna w odpowiednim stylu i czasie zauważyć starania pracownika i jak najszybciej je docenić.”

„...dobre by były spotkania z pracownikami, podczas których można przekazać im kolejne zadania do wykonania, omówić ewentualne problemy. Raczej stosuje się zachowanie w stylu szybka informacja, rzucenie sprawy z hasłem: to się ma zrobić – to jest złe dla dobrej atmosfery w pracy.”

„...wśród pracowników powinno panować partnerstwo, szczególnie w kontaktach między pracownikami z poszczególnych grup zawodowych. Partnerstwo musi być oparte na dobrym poszanowaniu hierarchii. Pracownicy naukowcy winni pozyskiwać sobie osoby, które cenią sobie tego typu zachowania, jak ciepłe i wyrozumiałe podejście.”

Inny respondent zauważył, że w dobie szybkiego rozwoju techniki multimedialnej i Internetu uległa zmianie nie tylko sama komunikacja ale i klimat, w jakim ona przebiegała.

„...dzisiaj jest już inaczej, kiedyś więcej chodziliśmy, spotykaliśmy się częściej, więcej bezpośrednio komunikowaliśmy – a teraz piszemy maile, smsy, dzwonimy przez telefony komórkowe. Te środki służące szybszemu porozumiewaniu stały się bardziej użyteczne ale i spowodowały drastyczną zmianę formy przekazywania informacji. Te nowości przekształciły komunikację w inny jej rodzaj, bardziej bezpośredni, szybszy, sprawniejszy. Jednak taki tor rozwoju komunikacji zabrakł nam coś bardzo ważnego właśnie ten specyficzny klimat, który wytwarzała się w momencie spotkania osoby, z którą można było nie tylko porozmawiać bezpośrednio ale i ją zobaczyć.”

„...teraz ucieka nam coś ważnego, często informacja nie jest przekazywana z tzw. pierwszych ust. Często też nie jest osobiście przekazywana, bo nie ma na to czasu – szybszy jest mail. Straszne jest to, że ten obecny klimat komunikacyjny powoduje, że ludzie tylko słyszą o sobie, ale nie znają się, nie widzą się i często nawet nie znają brzmienia głosów.”

„uwagam, że pracownicy naukowcy z racji swojego statusu w uczelni powinni dawać przykład dobrych relacji komunikacyjnych i inicjować pozytywny klimat w pracy”

Ciekawie wypowiedział się o klimacie komunikacyjnym jeden z respondentów. Postulował on, że dobrze jest kiedy młody pracownik ma szansę pisać się po szczeblach stanowisk do góry. Takie stany przechodzenia z niskich na wyższe poziomy w hierarchii uczy pracowników odpowiednich zachowań w stosunku do siebie nawzajem. Oto fragment wypowiedzi:

„Na początku jest on asystentem, potem adiunktem itd. Kiedy dojdzie do kierownika zakładu ma już za sobą duży bagaż doświadczenia, w sensie bycia w różnych miejscach struktury. Pamięta on zatem jak było na niższych poziomach w hierarchii – wówczas zdając sobie sprawę z tego będzie bardziej wyrozumiały dla młodszych kolegów, dopiero co zaczynających.”

Respondent zwrócił uwagę także na klimat relacji w grupie pracowników administracji uczelni. Na sytuację tych osób wpływa zdecydowanie charakter wykonywanych zadań, i dlatego typ klimatu jest inny. Jego wypowiedź brzmi następująco:

„Myślę, że na poziomie administracji te relacje wynikają z realizowanych zadań i nie są aż takie bliskie – są zgoła inne jakościowo od relacji wśród pracowników naukowych zajmujących się wspólnie jedną dziedziną wiedzy, w jednym zakładzie.”

„Klimat relacji na poziomie naukowym to relacje zdecydowanie bliższe. Ludzie są bardziej ze sobą związani wspólnymi obowiązkami i pracą przy wspólnym zadaniu.

... te relacje są głębsze, bliższe”

„...życie zawodowe pracowników naukowych czasowo wplata się między życie osobiste ...przeplata się ...tu ciężko jest nieraz wyróżnić, kiedy jest czas na pracę a kiedy na życie codzienne.”

„...zaś pracownicy administracji pracę i problemy zawodowe pozostawiają na miejscu i idąc do domu wchodzą automatycznie w życie rodzinne pozbawione zadań w pracy.”

„...to właśnie ta relacja do pracy zawodowej, inna w każdej grupie pracowniczej jest jedną z istotnych różnic w pojmowaniu i definiowaniu relacji wśród tych grup, to też warunkuje ich stosunki wzajemne oraz atmosferę w pracy...”

Badany respondent zaproponował ciekawe rozwiązanie służące poprawie relacji między pracownikami. Podkreślając znaczenie ilości osób w grupach zadaniowych, podsunął myśl będącą rozwiązaniem problemów komunikacyjnych wynikających z wielkości działów w administracji. Badany wyraził się tymi słowami:

„...tam gdzie jest mniejsza grupa osób, to te relacje są lepsze, bliższe, rodzinne, ... czasami to ciepło przechodzi w bardzo gorący klimat, czasami nawet iskrzy, więc konflikty też się pojawiają, mają silniejszy i większy potencjał, bo są bardziej osobiste,

...zaś w większych grupach konflikty mają charakter bardziej grupowy, niż indywidualny – te konflikty są bardziej nośne – i niebezpieczne,

...w mniejszych grupach tworzy się bardziej rodzinna kultura...”

„...proponuję przejść na system gniazdowy – wydajność pracy jest lepsza, gdy są 3,4 osoby, które mają określone, przydzielone wspólnie zadania, tu relacje są lepsze”

Jeden z badanych przytoczył dobry przykład świadczący o różnicy w aspektach kultury i klimatu organizacyjnego między poszczególnymi grupami pracowników:

„...powstał konflikt w odniesieniu do drobiazgu. Na pokojach w centrali wywieszono informację o godzinach przyjęć petentów. Tekst był chyba taki: przyjmuje się interesantów w godzinach od 9 do 13. Te słowa wywołały burzę, dla nas naukowców oznaczało to, że jesteśmy w tym złym mniemaniu petentami w urzędowym wydaniu. Ja wiem, że jak petent się kręci to dezorganizuje to pracę, bo trzeba się oderwać. ... ludzie oczekują takiego bardzo ludzkiego traktowania a nie urzędowego, sztywnego. My nie chcemy być petentami. Wiadomo jest, w jakich godzinach pracuje administracja, a ten wzrokowy bodziec, napisany i wywieszony na drzwiach bardzo oburzył grupę pracowników naukowych”

Badany zwrócił uwagę także na silną centralizację władzy i pracy w centrali uczelni. Poniższa wypowiedź o tym świadczy:

„Ja odczuwam większą hierarchię w rektoracie, między poszczególnymi stanowiskami w administracji, ale nie traktowałbym sprawy w kategoriach dobre-złe, to nie jest stan pejoratywny. Rektorat to centrala rozmaitych i skomplikowanych spraw, ... ta hierarchia jest i musi być. Każdy zdaje sobie z tego sprawę, a idąc do rektoratu oczekuje kompetentnych odpowiedzi i pomocy w prawidłowym załatwieniu sprawy.”

Według badanych reprezentantów występują różnice w komunikowaniu się w poszczególnych grupach pracowniczych. Istniejące różnice wynikają właśnie z charakteru wykonywanej pracy a szczególnie z charakteru zadań i ich formy realizacji. W trakcie przeprowadzonych rozmów zidentyfikowano kilka problemów mających wpływ na sposób komunikowania się wśród pracowników. Do najbardziej akcentowanych problemów zaliczyli badani: tytułomanię, zbytnią hierarchizację stanowisk, duże kompleksy na tle wykonywanej pracy w stosunku do innych zadań w uczelni, przewartościowanie wśród pracowników naukowych, opieszałość, zanik komunikacji bezpośredniej, zbyt mało spotkań na wymianę własnych opinii i sądów, zbyt duży formalizm względem siebie, dezinformacja, niejasność procedur administracyjnych, niedostępność osób na wyższych stanowiskach, brak dostępu do informacji, zbyt sztywne kanały komunikacyjne. Badani respondenci stanowią grupę pracowników usytuowaną na wyższym poziomie w hierarchii uczelni, posiadając tytuły profesorskie sprawnie poruszają się w badanej tematyce. Według nich niewydolność systemu komunikacji jest kreowana przez samych jej uczestników, a dodatkowo mnożenie procedur administracyjnych nie polepsza jej stanu. W tym wszystkim najważniejszy jest jednak bezpośredni kontakt, którego w obecnych czasach bardzo brakuje. Zaleceniem do poprawy komunikacji jest lepsze przyjrzenie się pracy innych osób, zrozumienie tego co nas otacza i z czym zarówno my, jak i pozostali pracownicy muszą się mierzyć każdego dnia. Najważniejszym postulatem jest dyrektywa, aby być bardziej ludzkim wobec siebie.

Podsumowując etap badań, zwrócić należy uwagę na zakres podjętego w pracy obszaru badawczego. Jego szerokie rozmiary wymusiły spojrzenie na wieloaspektowość systemu komunikowania się w perspektywie trzech aspektów: psychologicznego, socjologicznego i nauk o zarządzaniu. Sprowadziło się to do objęcia badaniami trzech obszarów funkcjonowania uczelni: kultury i klimatu organizacyjnego oraz oceny pracy i zadań, aby móc objąć całość badanego terenu. W rezultacie odkryto wiele problemów uczestniczących w sprawnej komunikacji między uczestnikami. Pojawiło się też kilka elementów struktury, które silnie korelują z powstawaniem barier i węzłów komunikacyjnych. Prezentowane założenia badawcze zostały potwierdzone. Natomiast

zastosowane w badaniach studium przypadku pozwoliło na analizę i diagnozę ważnych dla zjawiska komunikowania się czynników związanych z badaną instytucją.

Zanim dokonam weryfikacji hipotez odpowiem na pytania szczegółowe, pozwalając ujrzeć podjęty w pracy problem w szerszym kontekście. Odpowiadając na pytanie, **jakie są problemy w komunikowaniu się w uczelni i czego dotyczą**, zwraca uwagę fakt, że podstawy pojawiania się problemów są wieloaspektowe i różnorodne. Problemy dotyczą najczęściej braku informacji o wynikach pracy i o wpływie pracy na całość działań w organizacji. Powoduje to deficyt informacji o własnej sprawności zawodowej (bez wiedzy o wynikach pracownicy nie uczą się). Najsłabszymi *źródłami* informacji są wyższy szczebel administracyjny i wyższy szczebel naukowo-dydaktyczny. Wyraźnie uwidacznia się słaby lub całkowity brak kontaktu oraz ograniczona dostępność do tych szczebli. Najsłabszym *kanalem komunikacyjnym* są zebrania. Spotkania organizowane są rzadko, a jeśli już mają miejsce, to informacje przekazywane podczas zebrań są zbyt ogólne, nie wnoszą istotnych treści do pracy. Najmniej *zaufania* deklarują pracownicy do wyższego szczebla administracyjnego i naukowo-dydaktycznego, co skutkuje zbyt dużą anonimowością. W *zarządzaniu* dominuje silna kontrola, przeradzająca się w patologię i przeformalizowanie działań, powodując blokadę inicjatyw. Taka kontrola zabija kreatywne myślenie i samodzielność w działaniu. *Decyzje* zależą od sztywnych procedur i przyjętych (często przestarzałych) zasad funkcjonowania. Jednak „system” musi być stabilny, więc nie ma mowy o rezygnacji z przyjętych zasad, inne zachowania są zagrożeniem i generują obawy. Bark jest osób odpowiedzialnych za podejmowanie decyzji i za zarządzanie informacją. *Kontakty interpersonalne* (zachowania i relacje) oparte są na formalnych regułach. W niektórych miejscach struktury istnieje hermetyczny świat trudno dostępny dla innych, np.: rektorat, świat naukowo-dydaktyczny. Ze względu na silnie zróżnicowany (kulturowo) obszar *współpracy*, wyłaniają się problemy w relacjach między poszczególnymi grupami pracowniczymi. Kontrolą podlegają też *konflikty*, zwłaszcza w administracji ogólnouczelnianej. Konflikty muszą być eliminowane szybko, sprawnie i bezboleśnie poprzez silny autorytet władzy (zastraszanie), ponieważ zaburzają biurokratyczną i stabilną efektywność i zagrażają „systemowi”. Pracownicy są zobowiązani szanować władzę i jej autorytet. Szacunek wynika z procedur a nie z osobistych przekonań, jest obowiązkowy i narzucony. Do negatywnych cech komunikacji w uczelni zalicza się: brak informacji, zły przepływ informacji, złą organizację informacji, brak współpracy, jak i brak odpowiedzialności za przepływ informacji, określany przez badanych jako brak personalizacji odpowiedzialności. Często występuje blokowanie informacji przez niektóre stanowiska, np. kierownicze. Pojawiają się też utajone konflikty między kadrą kierowniczą poszczególnych

działów. Uprzedzenia między różnymi działami i brak uznania ze strony kierownika wobec pracy na niższych stanowiskach są dostrzegalne w interakcjach. Dodatkowo brak współpracy między działami i zbytnia tytułomania źle wpływa na wspólne relacje. Poważnym problemem jest także brak jasno określonych procedur postępowania, zbytnie rozdrobnienie zadań, sztywność procedur czy przeformalizowanie działań. Negatywnie na prawidłową komunikację w uczelni wpływają także martwe przepisy, sprzeczne decyzje, dezinformacja oraz brak procedur ujednolicających decyzje i działania. Badania wykazały, że wskazane jest prowadzenie większej ilości szkoleń dla pracowników i kierowników.

Do pozytywnych cech komunikacji badani pracownicy uczelni zaliczyli dość prężnie rozwiniętą komunikację nieformalną, dzięki której wiele informacji ma szansę dotrzeć do reszty uczestników. Pozytywną cechę przypisali badani także coraz szybciej rozwijającemu się dostępowi do Internetu, ze szczególnym uwzględnieniem poczty e-mailowej oraz możliwości korzystania z dostępnych w sieci komunikatorów oraz połączeń z siecią Wi-Fi. Badani zwrócili uwagę, że organizowanie spotkań czy zebrań należy do rzadkości, ale mimo wszystko wpływają one pozytywnie na proces porozumiewania się i wymiany informacji. Dodatkowo zwrócono uwagę na relacje z kierownictwem, w których badani cenią najbardziej życzliwość i otwartość. Do pożądanых zachowań po stronie kierownika respondenci zaliczyli wsparcie dla podległych pracowników, asertywność w działaniu i zarządzaniu, samokrytycyzm i zdecydowanie w podejmowaniu decyzji. W opinii pracowników do właściwych cech osób zajmujących stanowiska kierownicze powinno się zaliczyć kulturę osobistą oraz poczucie humoru, których niestety jest zbyt mało w środowisku uczelni. Pracownicy cenią sobie także odbywające się w uczelni szkolenia i zalecają, aby było ich więcej. Dzięki nim podnosi się poziom kompetencji pracowników a tym samym poziom zadowolenia z wykonywanej pracy. Badani zauważyli, że coraz częściej spotyka się ludzi kompetentnych na niższych stanowiskach w strukturze. W działach administracyjnych zaczyna się tworzyć organizacja wytycznych w postępowaniu przy załatwianiu spraw danego działu. Jest to cecha pozytywna i pojawia się ona coraz częściej w środowisku uczelni, wpływając aprobująco na proces porozumiewania się. Jedynie w pionie kwestora panuje silnie odczuwalna, kompletna dezorganizacja pracy, decyzji i działań.

Kolejne pytanie badawcze, na które odpowiem brzmi: **jakie grupy pracownicze doświadczają najczęściej problemów komunikacyjnych i na jakim tle?** Okazuje się, że każda z badanych grup pracowniczych doświadcza w swojej pracy problemów w komunikowaniu się. Wśród pracowników administracji ogólnouczelnianej obserwuje się silne zaangażowanie w wykonywanie zadań, a nie w ludzi. W zachowaniu dominuje tzw. patrzenie na ludzi jak na narzędzia. Bardzo odczuwalne jest w tej grupie wymagane

posłuszeństwo wobec władzy. Do negatywnych elementów komunikacji zalicza się brak współpracy między pracownikami oraz między działami w administracji. Cała atmosfera pracy zależy od „góry”, stamtąd wychodzą uzgodnienia i tam obserwuje się zachowania, do których trzeba się dostosować. Przykład sposobu zachowań i reagowania w określonych sytuacjach zawsze idzie z „góry”. Występuje zawiła podległość. Pracownicy administracji podlegają bezpośrednio pod własnego kierownika, ale też pod kierowników innych działów. Następna podległość tych samych pracowników dotyczy poziomu kwestora, dalej kanclerzy i na końcu rektorów. Często także podległość odczuwana jest wobec współpracowników. Do poważnych problemów w komunikacji zalicza się także despotyczne zachowania kierowników, szkodzące dobrym relacjom w grupie.

Administracja wydziałowa doświadcza najczęściej problemów komunikacyjnych na tle zbyt sztywności zachowań w kontaktach z administracją ogólnouczelnianą. Silnie odczuwalne jest też wymagane posłuszeństwo wobec władz na wydziale, ale także wobec władz w rektoracie. Najwięcej problemów uwidacznia się w relacji z rektoratem w momencie pojawienia się nowych zadań. Nowe sytuacje, często niespodziewane, zaburzają stabilność i automatyzm pracy, co wywołuje uruchomienie systemów obronnych wśród pracowników rektoratu. Przejawia się to w sposobie reagowania na nowe sytuacje, które do tej pory nie istniały i nie posiadają jeszcze ustalonego obiegu informacji i dokumentów w strukturze uczelni. Przymus wykonania zadania wiąże się z uruchomieniem procesów decyzyjnych i procesów komunikacyjnych na poziomie pracy nie tylko pracownika, który otrzymał zadanie, ale i całego działu. Wymienione procesy są podstawą dalszych działań mających dążyć do założonego celu, jednak brak jest osób podejmujących decyzje, a odpowiedzialność jest rozmyta. Podczas załatwiania spraw w centrali ludzie często czują się niepewnie, aby cokolwiek załatwić czy dowiedzieć się muszą włożyć wiele trudu w dotarcie do odpowiedniej osoby i ustalenie konkretnych działań. Dla pracowników administracji wydziałowej świat profesorów jest także mało dostępny. Profesorowie przybierają wobec administracji pozę górowania. Podwójne funkcje, pełnione przez niektórych samodzielnych pracowników naukowych, często są powodem problemów w sprawnym porozumiewaniu się. Niejednokrotnie ciężko pogodzić dwa zajęcia.

W grupie młodszych pracowników naukowo-dydaktycznych relacje z administracją ogólnouczelnianą definiowane są jako twarde i oparte na sztywnych regułach postępowania i ustalonych procedurach działania. W odczuciu tych pracowników administracja kojarzy się z tzw. „żelazną ręką”, szczególnie poziom zarządzania. Wyższe stanowiska administracyjne kojarzą się z Trzecią Rzeszą a świat rektoratu jest dla nich wielką niewiadomą przypominającą pustynię lub dżunglę. Młodszy pracownicy naukowcy zauważają istnienie

dwóch odrębnych światów funkcjonujących w jednej instytucji, świata naukowego i nienaukowego, pomiędzy którymi trudno jest się poruszać. Generuje to wiele barier w sprawnym porozumiewaniu się i sprawnym funkcjonowaniu. Problem leży tutaj w sposobie zachowań i ich interpretacji przez pracowników z poszczególnych grup. Badani zwrócili uwagę, że poważną barierą w sprawnym komunikowaniu się jest ogromne poczucie niższości, widoczne szczególnie wśród pracowników administracji w rektoracie. Zauważa się u nich frustrację a zachowania mają cechy obronne. Dodatkowo negatywnie na relacje wpływa droga służbowa, wymuszając zbyt formalne porozumiewanie się. Bardzo często pracownicy odczuwają brak informacji zwrotnej a działające przeregulowania prawne tworzą świat fikcji.

Pracownicy samodzielni naukowo-dydaktyczni wykazują zaangażowanie na cele i są jednocześnie grupą indywidualistów. Mocno związani są z uczelnią, znają bardzo dobrze mechanizmy jej działania, system komunikowania się i sposoby porozumiewania się funkcjonujące w obrębie instytucji. Uniwersytet, z ich punktu widzenia, jest przyjazny dla pracowników a pojawiające się problemy wynikają często z trudności finansowych i wymogów rynku zewnętrznego. Badani zauważają brak regulacji dotyczący przepływu informacji w uczelni, zwłaszcza w Internecie. Zdają sobie sprawę, że nie wszyscy korzystają z sieci i że nie wszystkie informacje są tam dostępne. W opinii badanych, negatywnie na komunikację może wpływać sytuacja związana z zatrudnieniem młodszej kadry naukowej. Pracownicy z tej grupy mają gorsze warunki zatrudnienia, chociażby ze względu na czasowy okres umów. Na komunikację źle wpływa także silnie rozwinięta hierarchia i biurokratyczna struktura uczelni. Badani dodatkowo zwrócili uwagę, że często zdarza się blokowanie dostępu do wyższych stanowisk przez samodzielnych pracowników naukowych. Blokują to rozwój młodego pracownika naukowego i stanowi barierę w komunikowaniu się w stosunkach międzypracowniczych. Do pozytywnych kwestii badani zaliczyli coraz lepiej i prężniej pracującą administrację centralną. Możliwość szybkiego załatwienia sprawy oraz pomoc w zrozumieniu procedur formalno-administracyjnych zaliczają badani do pozytywnych cech, mających zasadniczy wpływ na komunikację z pracownikami administracji ogólnouczelnianej. Samodzielni pracownicy naukowcy zwracają uwagę, że brak jest w uczelni takiego miejsca, w którym można by rozwijać życie społeczne w środowisku akademickim. Badani obserwują często, że nieporozumienia wynikają z faktu traktowania pracownika administracyjnego jak osoby wykonującej wyłącznie zadania na polecenie. Samodzielni pracownicy naukowcy zachowują się jak decydenci a problemy w relacjach pojawiają się ze względu na silną zależność pozostałych pracowników w stosunku do nich. Respondenci zauważyli, że jakość pracy uczelni w dużej mierze zależy od jakości pracy administracji ogólnouczelnianej. Z tego miejsca powinny wychodzić wskazówki do działań

administracyjnych i inicjatywy, kultura pracy w administracji decyduje o jakości pracy wszystkich pracowników. Obecnie badani zauważają, że wśród pracowników administracyjnych silnie odczuwalne są kompleksy w stosunku do pracowników naukowych. Duży oddźwięk w relacjach komunikacyjnych ma demonstracja zachowania dwóch stron, a w zasadzie demonstracja możliwości, jakie daje zajmowane stanowisko w strukturze. W rezultacie obserwuje się niedowartościowanie pracowników administracyjnych przy jednoczesnym przewartościowaniu kadry samodzielnych pracowników naukowo-dydaktycznych. Badani do elementów wpływających negatywnie na komunikację zaliczyli także: styl urzędowy i sposób traktowania pracownika jak petenta, postępującą anonimowość, rozprzestrzeniającą się komunikację smsową i mailową przy równoczesnym zaniku bezpośredniego, fizycznego kontaktu. Za ważne różnice badani uznali charakter i rodzaj pracy wykonywanej przez poszczególne grupy pracownicze. Respondenci zwrócili uwagę, że rodzaj pracy warunkuje relacje i atmosferę w pracy. Administracyjni pracownicy wykonują pracę przez określony ośmiogodzinny czas pracy, zaś pracownicy naukowci pracują ciągle, po pracy także zajmują się nauką.

Rozdział VIII

Wnioski i implikacje praktyczne

W tej części pracy zostaną przedstawione w sposób syntetyczny najważniejsze wnioski wynikające z przeprowadzonych badań. Wnioski zostały sformułowane w oparciu o wyniki badań kwestionariuszowych oraz badań jakościowych przeprowadzonych w ramach zogniskowanych wywiadów grupowych i pogłębionych wywiadów indywidualnych. W badanej instytucji pozyskano opinie wśród pracowników uczelni z wyraźnym rozróżnieniem na cztery grupy pracownicze: pracowników administracji ogólnouczelnianej, pracowników administracji wydziałowej, młodszych pracowników naukowych oraz samodzielnych pracowników naukowych. W trakcie realizacji badań wzięli udział celowo dobrani przedstawiciele każdej z grup pracowniczych. Przytaczając postawioną w pracy hipotezę główną można potwierdzić jej zasadność. **Komunikacja wśród pracowników uczelni jest zróżnicowana ze względu na wiążące ich stosunki pracownicze. Zróżnicowanie to wynika z czynników kultury organizacyjnej, klimatu w miejscu pracy oraz charakteru wykonywanych zadań.** Wyniki badań dotyczące obszaru komunikowania się w uczelni pokazują, w których płaszczyznach występują największe problemy. Respondenci zwracają uwagę, że zbyt mało informacji otrzymują o warunkach wynagrodzenia i pracy, o wpływie wykonywanej przez nich pracy na całość działań uczelni, o różnych wydarzeniach z życia uczelni. W odniesieniu do źródeł informacji badani wskazali, że najslabszy kontakt mają z wyższym i średnim szczeblem administracyjnym oraz wyższym i średnim szczeblem naukowym. Słabym źródłem informacji są także koledzy, współpracownicy z innych działów, instytutów czy wydziałów. Barierą komunikacyjną jest brak płynnego przepływu informacji między pracownikami z różnych działów, czy między pracownikami z różnych wydziałów. Do najslabszych kanałów komunikacyjnych zaliczono zebrania, zaś najmniej zaufania mają pracownicy w stosunku do wyższego szczebla administracyjnego i wyższego szczebla naukowo-dydaktycznego. Kolejnym miejscem występowania blokady w komunikacji jest zbyt duża struktura i rozbudowana hierarchia, która nie pozwala na płynność w przekazywaniu i uzyskiwaniu potrzebnych informacji. Potwierdza to także aspekt klimatu, cechujący się raczej zimnym, prostym stylem komunikacji, niewymagającym bliższych relacji. Płaszczyzna relacji komunikacyjnych przedstawia się w badaniach kwestionariuszowych negatywnie w zakresie podejmowania decyzji ze wskazaniem, że zdanie pracowników nie liczy się przy podejmowaniu decyzji, brak jest możliwości wpływu na działania realizowane w dziale oraz komunikacja z wyższym

kierownictwem jest utrudniona. Potwierdza się istnienie sztywnych ram funkcjonowania w zhierarchizowanej i scentralizowanej strukturze. Relacje są raczej służbowe i umowne, szczególnie w kontaktach z wyższym kierownictwem. Brak jest możliwości luźnych relacji, co zbytnio formalizuje system komunikacji. W płaszczyźnie otrzymywania informacji elementem destabilizującym proces komunikowania się jest:

- otrzymywanie zbyt małej ilości informacji o wpływie pracy na całość funkcjonowania uczelni. Jest to odczuwalne we wszystkich wyróżnionych grupach pracowniczych,
- otrzymywanie zbyt małej ilości informacji o wynagrodzeniu i warunkach pracy. Najsilniej odczuwają to pracownicy administracji ogólnouczelnianej, wydziałowej oraz młodszy pracownicy naukowcy,
- otrzymywanie zbyt małej ilości informacji o nieprawidłowościach w pracy. Szczególnie mocno odczuwają brak tej informacji pracownicy administracyjni uczelni,
- otrzymywanie zbyt małej ilości informacji o wpływie nowych decyzji na pracę silnie odczuwane wśród pracowników administracji wydziałowej oraz pracowników naukowych.
- otrzymywanie zbyt małej ilości informacji o usługach oferowanych przez uczelnię. Największy brak tej informacji doświadczają pracownicy administracji centralnej oraz samodzielni naukowo-dydaktyczni,
- otrzymywanie zbyt małej ilości informacji o stosunku pracy do całości działań uczelni. Brak tej informacji odczuwają samodzielni pracownicy naukowcy.

Do najsłabszych źródeł informacji badani zaliczyli:

- średni i wyższy szczebel naukowo-dydaktyczny, zwłaszcza w opinii pracowników administracyjnych oraz młodszych pracowników naukowych,
- wyższy szczebel administracyjny, który jest słabym źródłem dla administracji wydziałowej oraz pracowników naukowych,
- koledzy z innych instytutów i wydziałów, będący najsłabszym źródłem informacji dla samodzielnych pracowników naukowych,
- zebrania, które są słabym źródłem dla pracowników administracyjnych uczelni,
- plotki i pogłoski, które nie docierają do samodzielnych pracowników naukowo-dydaktycznych.

Kanałami komunikacyjnymi, którymi dociera najmniej informacji są:

- zebrania (protokoły z zebrań). Informacje przekazywane podczas spotkań nie docierają do większości zatrudnionych pracowników,
- tablica ogłoszeń, która jest słabym kanałem dla pracowników administracyjnych uczelni oraz dla samodzielnych pracowników naukowych,

- poczta e-mailowa, będąca słabym kanałem dla pracowników administracji ogólnouczelnianej. Najmniejszym zaufaniem pracownicy administracji ogólnouczelnianej oraz wydziałowej darzą wyższy szczebel administracyjny i szczeble dydaktyczne. Młodszy pracownicy naukowcy niskie zaufaniem mają także do wyższego szczebla administracyjnego.

Kolejna hipoteza postawiona w pracy badawczej sugeruje, iż **zróżnicowanie charakteru zadań zawodowych oraz pozycja w zhierarchizowanej strukturze zarządzania uczelnią kształtują cechy kultury organizacyjnej i klimatu społecznego w jej jednostkach organizacyjnych. W poszczególnych grupach wytwarza się odrębna grupowa identyfikacja pracownicza.** Przeprowadzone badania objęły pięć obszarów funkcjonowania uczelni: zarządzanie, decyzje, kontakty interpersonalne, współpracę oraz konflikty. W każdym z tych obszarów szukano dominujących elementów czterech kultur organizacyjnych, z założeniem istnienia w uczelni podziału pracowników na cztery grupy. W obszarze zarządzania silnie dominuje kultura władzy łącząc się z elementami kultury roli. W decyzjach przeważa kultura roli. Jednak w poszczególnych grupach pracowniczych na pierwszy plan wysuwają się także elementy kultury władzy, chociażby w opinii pracowników naukowych. Kontakty interpersonalne charakteryzuje kultura roli oraz jednostki. Najsilniej kulturę jednostki w kontaktach interpersonalnych odczuwają pracownicy administracji ogólnouczelnianej oraz samodzielni pracownicy naukowcy. Obszar współpracy jest zróżnicowany ze względu na silne dominacje wszystkich kultur. Widoczna jest kultura roli u pracowników administracyjnych i młodszych naukowo-dydaktycznych. Równocześnie daje o sobie znać kultura jednostki, szczególnie wśród samodzielnych pracowników naukowych oraz pracowników administracji ogólnouczelnianej. Jednocześnie pozostałe typy kultur wpływają na obszar współpracy. Konflikty mają przewagę elementów kultury roli we wszystkich grupach pracowniczych, ale w grupie pracowników administracji ogólnouczelnianej widoczna jest też kultura władzy.

Analiza płaszczyzn kultury organizacyjnej wykazała zróżnicowanie. Administracja ogólnouczelniana odczuwa silną orientację na zadania w trzech płaszczyznach: współpracy, konfliktu i zaangażowania, zaś orientację na hierarchię odczuwa w płaszczyznach: stosunek do władzy, zależność i komunikacja. W aspekcie współpracy i konfliktów pracownicy silnie akcentują orientację na zadania. Współpracę i konflikty w administracji wydziałowej cechuje orientacja na zadania, zaś w zaangażowaniu w pracę dominuje orientacja na ludzi. Orientacja na egalitaryzm jest widoczna w płaszczyznach: stosunek do władzy, zależności i komunikacji. Młodszy pracownicy naukowcy orientację na zadania odczuwają w obszarze współpracy i konfliktów, a zaangażowanie przyjmuje orientację na ludzi. Stosunek do władzy, zależność od przełożonego i konflikty skierowane są w stronę orientacji

na egalitaryzm. Grupa samodzielnych pracowników naukowych akcentuje orientację na zadania w obszarze współpracy, a orientacja na ludzi jest odczuwalna u nich w konfliktach i obszarze zaangażowania. Orientacja na egalitaryzm dominuje w płaszczyźnie zależności od przełożonego oraz płaszczyźnie komunikacji.

Trzecia hipoteza określa, że **różnice w sposobie komunikowania się pomiędzy grupami pracowniczymi wynikają z wzorów kulturowych określających pełnienie ról pracownika naukowego i administracyjnego. Dodatkowo hipoteza zakłada, że różnicom tym towarzyszą czynniki związane z formalną i osobistą pozycją w hierarchii organizacyjnej.** Przeprowadzone badania udowodniły, że w zależności od obszaru działań, w uczelni funkcjonuje więcej niż jeden typ kultury organizacyjnej. Role pełnione w strukturze przez poszczególnych pracowników są odmienne, ze względu na charakter wykonywanych zadań. Najwięcej różnic w preferowanych orientacjach uwidacznia się w płaszczyźnie zarządzania uczelnią i współpracy. Także w kontaktach interpersonalnych zauważa się ich występowanie. Zdiagnozowane różnice są potwierdzeniem odmiennych wzorów kulturowych charakterystycznych dla danej grupy pracowniczej. Sposób zachowań i myślenia oraz styl reagowania na pojawiające się w pracy sytuacje wykazują odmienne cechy wśród badanych grup. Wśród pracowników administracyjnych silnie wymagane jest posłuszeństwo wobec władzy, które generuje sztywność w zachowaniach i relacjach oraz brak współpracy. Takie zachowania źle wpływają na kontakty z kadrą pracowników naukowych, którą cechują bliższe i mniej sformalizowane relacje. W świecie naukowym styl zachowań bardziej oscyluje w kierunku orientacji na egalitaryzm a ich cechą jest większa niezależność i autonomia, szczególnie wśród samodzielnych pracowników naukowo-dydaktycznych. Zajmowana przez poszczególne grupy pracowników pozycja w strukturze organizacyjnej uczelni jest dodatkowym i zarazem wyraźnie zaznaczającym się czynnikiem warunkującym relacje komunikacyjne i sposób zachowań organizacyjnych. Pracownicy administracyjni pełnią funkcję służebną w stosunku do reszty zatrudnionych osób, przy czym ich praca polega na wykonywaniu zadań na polecenie. Sformalizowany typ zadań administracyjnych wzmacnia negatywne cechy biurokracji a dodatkowo silna centralizacja władzy powoduje pojawianie się problemów w komunikacji międzypracowniczej. Pracownicy naukowo-dydaktyczni zajmują w strukturze uczelni zupełnie inną pozycję i pełnią odmienne role. Zajmowana pozycja jest wyższa od pozycji administracyjnej, szczególnie dotyczy to samodzielnych pracowników naukowych. Taka sytuacja generuje poważną barierę w komunikowaniu się, opartą na wyraźnym kompleksie niższości pracowników administracyjnych, przy jednoczesnym przewartościowaniu i demonstracji ważności w sposobie zachowań drugiej strony. Poważną barierą jest także pojawiająca się zależność w stosunku do wyższych stanowisk.

Dla pracowników administracyjnych zależność jest głębsza, podlegają oni nie tylko władzy administracyjnej, ale też samodzielny pracownikom naukowym.

Czwarta hipoteza zakłada, że **dominujące wartości osobiste i formalne oraz normy kultury zawodowej w poszczególnych grupach pracowniczych określają jakość klimatu społecznego w miejscu pracy i charakter komunikowania się**. Badania wykazały, iż w parze z silną dominacją elementów kultury władzy idzie potrzeba bezpieczeństwa i władzy charakterystyczna dla klimatu biurokratycznego, odczuwalna zwłaszcza w grupie pracowników administracji ogólnouczelnianej. Badanie obszaru klimatu skupiło się na diagnozie poczucia istnienia ograniczeń oraz stopnia odczuwania przez pracowników istnienia zasad i procedur, względem których trzeba się podporządkować. Dodatkowo w badaniach uwzględniono stopień, w jakim pracownicy czują, że mogą samodzielnie działać i podejmować decyzje. Uzyskane wyniki udowodniły, że dominacja określonej orientacji kulturowej określa typ motywatora potrzeb człowieka dając wraz jakości klimatu w miejscu pracy. Tak też, dominacja kultury jednostki wśród samodzielnych pracowników naukowych w płaszczyźnie zarządzania i kontaktów interpersonalnych warunkuje pojawienie się potrzeby osiągnięć i afiliacji. Natomiast komunikacja w obrębie tej grupy przybiera postać luźnych i towarzyskich relacji. Zgoła inna sytuacja panuje w grupie pracowników administracyjnych w rektoracie, gdzie wyraźnie uwidacznia się potrzeba bezpieczeństwa i władzy a dominującym typem kultury jest orientacja na władzę i rolę, z silnie rozbudowaną biurokracją i przeformalizowaniem zadań. W tej grupie wyraźnie widać elementy klimatu biurokratycznego i autorytarnego. Bardzo podobne względem siebie parametry w badaniach na klimatem organizacyjnym uzyskały dwie pozostałe grupy pracownicze. Zarówno wśród administracji wydziałowej, jak i młodszych pracowników naukowych ujawniają się cechy potrzeby osiągnięć, władzy i afiliacji w tych samych wymiarach badanego obszaru. Podobnie wyglądają wyniki z badań nad typem kultury organizacyjnej. W tych dwóch grupach wyraźnie widać dominację kultury roli w płaszczyźnie decyzji, kontaktów interpersonalnych i konfliktów oraz władzy w płaszczyźnie zarządzania. Widocznym typem klimatu organizacyjnego jest klimat innowacyjny oraz elementy klimatu biurokratycznego. Pracownicy z tych grup odczuwają biurokrację i podział na role, a władza jest oparta na doświadczeniu i wiedzy. Relacje wśród pracowników tych grup są bardziej otwarte w stosunku do samych siebie, jednak w kontaktach z pozostałymi relacje przybierają bardziej sformalizowane formy. Atmosfera w miejscu pracy jest oparta na zdecydowaniu na potrzeby osiągnięć i afiliacji, tworząc tym samym warunki dla klimatu innowacyjnego. Jednak w wymiarze konformizmu i kierowania pracownicy z tych grup odczuwają potrzebę bezpieczeństwa w klimacie biurokratycznym.

Rozstrzygnięciu piątej i ostatniej hipotezy posłuży pytanie badawcze mające udzielić odpowiedzi **jakie są najważniejsze problemy w pracy doświadczane przez pracowników z badanych grup**. Hipoteza zakłada, że **specyfika komunikowania się w grupach pracowniczych o różnej kulturze organizacyjnej powoduje napięcia i konflikty, aktywizowane przez odmienne preferencje pracowników w zakresie potrzeb i oczekiwań związanych z pełnionymi rolami zawodowymi**. Do najważniejszych problemów odczuwanych w pracy, w grupie administracji ogólnouczelnianej, badani zaakcentowali najsilniej wymuszanie zachowań konformistycznych oraz częste blokowanie informacji przez kierowników. Poza tym problemy w pracy wynikają także z niskiego poziomu otrzymywanych informacji oraz braku współpracy, szczególnie między działami w administracji. W poziomie relacji i aspekcie klimatu organizacyjnego pracownicy z tej grupy skarżą się na brak szacunku wobec pracy, na zrutynizowane działania i zadania obniżające poziom zadowolenia i satysfakcji z pracy. Obserwuje się także tzw. wypalenie zawodowe na stanowiskach administracyjnych, szczególnie w zakresie zbyt sformalizowanych zadań. Pracownicy administracji ogólnouczelnianej akcentują brak dobrych szkoleń podnoszących kwalifikacje zawodowe. Poważnym problemem w tej grupie jest pojawienie się jakiegokolwiek zmiany, wprowadzanej w ich stabilne działania i stałe zadania. Każda zmiana, generuje stan wysokiego zagrożenia, włączając u nich najbardziej negatywne cechy zachowań organizacyjnych. W grupie pracowników administracji wydziałowej najwięcej problemów jest związanych ze zbytnim rozdrobnieniem struktury organizacyjnej oraz ze zbyt dużą ilością szczebli zarządzających. Specyfika funkcjonowania tej grupy pracowniczej polega na tym, iż podlegają oni zarówno władzy centralnej w rektoracie, jak i władzy wydziałowej. Ich kontakty polegają na relacjach zawodowych zarówno z administracją ogólnouczelnianą oraz pracownikami naukowymi. Z każdą z tych grup współpracują i często komunikują się. Dodatkowo pracownicy zauważają niereformowalność procedur postępowania oraz niektórych stanowisk w centrali. Bardzo często stykają się w działaniach administracyjnych z martwymi przepisami oraz niekompetencją zawodową. Do negatywnych elementów mających wpływ na komunikowanie się zaliczają pracownicy dezinformację panującą zwłaszcza w relacjach z administracją w rektoracie. Wśród młodszych pracowników naukowo-dydaktycznych najwięcej problemów pojawia się na styku z administracyjnymi przepisami i sformalizowanymi działaniami w uczelni. Struktura uczelni jest dla nich przeżytkiem a podejmowanie decyzji administracyjnych to pasmo ciągłych oczekiwań i niedotrzymywania terminów. Problemem jest też zbyt ni formalizm w zachowaniach pracowników administracyjnych, w których ważniejszy od wszystkiego jest stempel (pieczęć) i papierowy wydruk. Przejawia się ten

stan w nadmiernie formalnej drodze służbowej co usztywnia relacje, często też odczuwają pracownicy opieszałość i złośliwość w działaniu. Do codzienności należą problemy z otrzymywaniem merytorycznej informacji oraz brak jasnych procedur załatwiania podstawowych spraw w rektoracie. W relacjach młodszy pracownicy naukowcy odczuwają też częste przekraczanie kompetencji a w zachowaniach kolegów szołmeństwo, gwiazdorstwo. Skarżą się też pracownicy na brak informacji zwrotnej o wynikach swojej pracy i brak systematycznej oceny pracy. Samodzielni pracownicy naukowo-dydaktyczni w swojej pracy do ważnych problemów w relacjach komunikacyjnych zaliczają postępującą anonimowość i zanik bezpośredniego, fizycznego kontaktu podczas porozumiewania się. Poza tym wielość przepisów w uczelni doprowadza często do przeregulowań prawnych. Funkcjonujący w administracji zbyt rozszerzony styl zachowań urzędowych i biurokratycznych w traktowaniu osób, źle wpływa na relacje. Widoczne niedowartościowanie i zakompleksienie wśród pracowników administracyjnych przy jednoczesnym wysokim mniemaniu o sobie w grupie samodzielnych pracowników naukowych prowadzi do złych relacji. Taki stan powoduje, że kontakty interpersonalne stają się sztywne a podstawą przepływu informacji są formalne przepisy. Pracownicy z tej grupy zauważają, że władza nie docenia pracowników administracyjnych a jeśli to robi to jest to w złym stylu. W ogólnym ujęciu pracownicy wyrażają swoją opinię o braku partnerstwa opartego na dobrym poszanowaniu hierarchii.

Wyniki badań doprowadziły do następujących wniosków dotyczących implikacji praktycznych:

1. Zgodnie z sugestiami badanych pracowników reprezentujących poszczególne grupy zawodowe w uczelni powinno organizować się więcej szkoleń dla pracowników, którzy chcą podnosić swoje kwalifikacje zawodowe.
2. Dobrym sposobem na przełamywanie barier kulturowych i komunikacyjnych istniejących pomiędzy grupami pracowniczymi są luźne spotkania. Należałoby wprowadzić więcej spotkań, podczas których pracownicy z różnych kultur (wydziałów, działów) będą mogli wymienić swoje poglądy i doświadczenia a przede wszystkim będą mogli porozmawiać o wspólnych problemach zawodowych.
3. Należy zwiększyć nacisk na promowanie otwartej i szczerzej komunikacji wśród pracowników poszczególnych działów administracyjnych.
4. Korzystne byłoby zmniejszenie dystansu w stosunku do „władzy” i osób zarządzających. Silna hierarchia powinna zostać przekształcona w bardziej luźną strukturę, szczególnie w miejscach, w których wykonywane zadania przybierają formę zadań formalnych.

5. Powinno się dążyć do zmniejszenia dystansu między pracownikami naukowymi a pracownikami administracyjnymi. Zbytня „tytułomania” powinna zostać zastąpiona otwartymi relacjami i partnerstwem opartym na poszanowaniu hierarchii. Duże znaczenie będzie miało także obniżenie syndromu kompleksu wśród pracowników administracyjnych, poprzez podnoszenie poziomu ich świadomości o efektach ich pracy oraz wprowadzanie zachowań dowartościowujących tę grupę pracowników.
6. Powinno się zadbać o to, aby każdy pracownik czuł się odpowiedzialny za swoją pracę. Pracownicy powinni też mieć świadomość, ile znaczy dla uczelni praca, którą wykonują.
7. Należy zacząć wprowadzać zmiany w normach i regułach zachowań członków społeczności uczelni, w kierunku preferowania przyjaznych kontaktów i bycia pomocnym w rozwiązywaniu problemów, szczególnie w relacjach pracowników z różnych grup zawodowych.
8. Badani postulują też zwiększenie możliwości samorozwoju i podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Postulują umożliwienie awansów zawodowych.
9. Ważne jest podniesienie poziomu zaufania, zwłaszcza w stosunku do wyższego szczebla zarządzania administracyjnego uczelni. Styl zachowania oparty na wyrozumiałym podejściu jednej grupy pracowniczej (kultury) do drugiej podniesie zaufanie nie tylko do pracy ale przede wszystkim do ludzi. Istotne jest tutaj wzajemne poszanowanie i zrozumienie.
10. Badani sugerują zmniejszenie procedur administracyjnych i wprowadzenie bardziej otwartych form zarządzania. Zbytne formalizowanie jest szkodliwe i nie służy dobrej komunikacji. Niejednokrotnie sformalizowane zachowania pracowników można zastąpić bardziej przyjacielskim i otwartym stylem komunikowania się.
11. Pojawiła się też propozycja tworzenia mniejszych zespołów dla wykonywania określonych zadań, aby relacje stały się bliższe i rodzinne.
12. Ważnym elementem jest także podniesienie kompetencji zawodowych zwłaszcza wśród pracowników administracji ogólnouczelnianej. Wprowadzenie szkoleń a przede wszystkim większej dostępności do nich, dla tej grupy pracowników będzie dobrym rozwiązaniem.

Metody badawcze zastosowane w pracy. Wyjaśnienie

Przeprowadzone na potrzeby niniejszej pracy badania mają charakter eksploracyjny. Zastosowana triangulacja metod badawczych polega na korzystaniu z różnych źródeł gromadzenia danych i dokumentów. W niniejszych badaniach użyta została analiza dokumentów zastanych, badania ilościowe oraz badania jakościowe. Korzystanie z różnych metod badawczych pomogło w zgromadzeniu pełniejszego materiału empirycznego, a tym samym ograniczyło błąd pomiaru.

Badania dokumentów zastanych polegały na wglądzie i analizie informacji kadrowej pracowników Uniwersytetu. Uzyskane z systemu kadrowego dane statystyczne zatrudnionych osób obrazowały liczbę wszystkich pracowników na poszczególnych stanowiska pracy w strukturze badanej organizacji, ilość stanowisk kierowniczych, podstawowe cechy społeczno-demograficzne pracowników, takie jak: płeć i wiek badanych oraz przynależność do określonej grupy pracowniczej. Uzyskane tym sposobem informacje posłużyły do określenia cech społeczno-demograficznych badanego środowiska społecznego, jak i zostały wykorzystane do określenia właściwej próby badawczej. Analiza i gromadzenie dokumentów zastanych było konsekwencją podjęcia przygotowań do kwestionariuszowych badań ilościowych. Zastosowanie dodatkowej jakościowej metody badań wymusiło ustalenie jeszcze jednej próby badawczej. Badania jakościowe (badania fokusowe) objęły niewielką liczbę respondentów co spowodowało, iż wyniki tych badań nie mogą być reprezentatywne w sensie statystycznym. Jednak respondenci uczestniczący w fokusach zostali dobrani w taki sposób, aby mogli jak najlepiej reprezentować poszczególne zróżnicowane stanowiska w strukturze uczelni w stosunku do całej populacji zatrudnionych osób. Tak więc, dobór uczestników w zależności od zajmowanego miejsca w strukturze, szczególnie przynależności do grupy pracowniczej, nieprzypadkowo posłużył do uzyskania reprezentatywności próby w badaniach jakościowych.

Spis tabel:

Tabela nr 1	Poziomy komunikacji, str. 33
Tabela nr 2	Teorie komunikacji, str. 39-40
Tabela nr 3	Typy komunikacyjnych zachowań wg Jacka R. Gibka, str. 76
Tabela nr 4	Koncepcje znaku w semiotyce, str. 87
Tabela nr 5	Poziomy kultury organizacyjnej, str. 99
Tabela nr 6	Wymiary kultury, str. 109
Tabela nr 7	Typy i nazwy kultur, str. 116
Tabela nr 8	Charakterystyka orientacji kulturowej wg Roberta Harrisona, str. 116
Tabela nr 9	Typy kultur wg Fonsa Trompenaarsa, str. 118
Tabela nr 10	Typy kultur organizacyjnych wg Charlesa Handy`ego, str. 120
Tabela nr 11	Problemy zorganizowanego działania w perspektywie kulturowej, str. 121
Tabela nr 12	Ukryte modele organizacji Stevensa, str. 122
Tabela nr 13	Typologia kultur wg Deala i Kennedy`ego, str. 123
Tabela nr 14	Typy stylów konwersacji werbalnej w różnych kategoriach kultur, str. 134
Tabela nr 15	Rodzaje klimatu organizacyjnego, str. 142
Tabela nr 16	Klasyfikacja podstawowych typów klimatu organizacyjnego, str. 143
Tabela nr 17	Komponenty zróżnicowania sytuacji w organizacji, str. 146
Tabela nr 18	Obawy pracowników związane z zagrożeniem zaspokojenia potrzeb, str. 153
Tabela nr 19	Zasady wzbogacania zadań pracy według Herzberga, str. 167
Tabela nr 20	Teoria dwuczynnikowa Herzberga, str. 168
Tabela nr 21	Zmienne przyjęte do badań i ich wskaźniki, str. 182
Tabela nr 22	Rozkład cech próby wśród ogółu zatrudnionych w Uniwersytecie Śląskim, str. 202
Tabela nr 23	Informacja o ilości osób, które wstrzymały się od udzielenia odpowiedzi na pytania dotyczące Podwładnych, str. 231
Tabela nr 24	Odchylenie standardowe w poszczególnych grupach pracowniczych w obszarze klimatu organizacyjnego, str. 249
Tabela nr 25	Typ kultury organizacyjnej w poszczególnych obszarach działań Uczelni z podziałem na grupy Pracownicze, str. 264
Tabela nr 26	Dominujące typy klimatu organizacyjnego w jego najważniejszych wymiarach z podziałem na grupy pracownicze, str. 266
Tabela nr 27	Charakterystyka zadań i ocena przy z podziałem na grupy pracownicze, str. 267
Tabela nr 28	Ocena płaszczyzny systemu komunikowania się w poszczególnych grupach pracowniczych, str. 268
Tabela nr 29	Postrzeganie wizerunku uczelni. Postawy i odczucia w grupie pracowników administracji ogólnouczelnianej, str. 289-290
Tabela nr 30	Układ i siła władzy kierowniczej. Odczucia w grupie pracowników administracji ogólnouczelnianej, str. 294-295
Tabela nr 31	Cechy typowego szefa w opinii pracowników administracji ogólnouczelnianej, str. 298
Tabela nr 32	Cechy relacji komunikacyjnych w uczelni, w opinii pracowników administracji ogólnouczelnianej, str. 299
Tabela nr 33	Komunikacja w miejscu pracy. Istotne czynniki wpływające na sposób porozumiewania się wśród pracowników, w opinii pracowników administracji ogólnouczelnianej, str. 303
Tabela nr 34	Postrzeganie wizerunku uczelni. Postawy i odczucia w grupie pracowników administracji wydziałowej, str. 309-310
Tabela nr 35	Układ i siła władzy kierowniczej. Odczucia w grupie pracowników administracji wydziałowej, str. 312-313
Tabela nr 36	Cechy typowego szefa w opinii pracowników administracji wydziałowej, str. 314
Tabela nr 37	Cechy relacji komunikacyjnych w uczelni w opinii pracowników administracji wydziałowej, str. 316
Tabela nr 38	Komunikacja w miejscu pracy. Istotne czynniki wpływające na sposób porozumiewania się wśród pracowników, w opinii pracowników administracji wydziałowej, str. 320
Tabela nr 39	Postrzeganie wizerunku uczelni. Postawy i odczucia wśród młodszych pracowników naukowo-dydaktycznych, str. 325-327
Tabela nr 40	Układ i siła władzy kierowniczej. Odczucia wśród młodszych pracowników naukowo-dydaktycznych, str. 329-330
Tabela nr 41	Cechy typowego szefa w opinii młodszych pracowników naukowo-dydaktycznych, str. 333
Tabela nr 42	Cechy relacji komunikacyjnych w uczelni w opinii młodszych pracowników naukowo-dydaktycznych, str. 336
Tabela nr 43	Komunikacja w miejscu pracy. Istotne czynniki wpływające na sposób porozumiewania się wśród pracowników, w opinii młodszych pracowników naukowo-dydaktycznych, str. 338

Spis rysunków:

- Rysunek nr 1 Otoczenie uczelni wyższej, str. 9
Rysunek nr 2 System komunikowania się w uczelni wyższej, str. 25
Rysunek nr 3 Model komunikacji wg E.P.Tiemey, str. 32
Rysunek nr 4 Proces komunikowania się, str. 35
Rysunek nr 5 Model komunikowania się, str. 39-40
Rysunek nr 6 Model komunikacji Shannona i Weavera, str.48
Rysunek nr 7 Model Gerbnera, str. 49
Rysunek nr 8 Praktyki organizacyjne, str. 54
Rysunek nr 9 Model znaczenia wg Peirce'a, str. 81
Rysunek nr 10 Model znaczenia wg Ogdena i Richarda, str. 82
Rysunek nr 11 Model znaczenia wg De Saussure'a, str. 83
Rysunek nr 12 Model Edgara Scheina: poziomy kultury organizacyjnej, str. 96
Rysunek nr 13 Wizerunek przedsiębiorstwa, str. 117
Rysunek nr 14 Dystans władzy i unikanie niepewności a funkcjonowanie przedsiębiorstwa, str. 121
Rysunek nr 15 Klimat organizacyjny jako wynik dominacji motywów władzy, bezpieczeństwa, afiliacji oraz osiągnięć w postępowaniu uczestników organizacji, str.143
Rysunek nr 16 Ogólny model badań, str. 179
Rysunek nr 17 Szczegółowy model badań, str. 180
Rysunek nr 18 Typy kultur, str.186
Rysunek nr 19 Typy zadań, str. 190
Rysunek nr 20 Schemat struktury organizacyjnej administracji ogólnouczelnianej Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach, str.204
Rysunek nr 21 Schemat struktury organizacyjnej Uniwersytetu Śląskiego i podporządkowanie jednostek organizacyjnych oraz jednostek administracyjnych władzom uczelni, str. 205

Spis wykresów:

- Wykres nr 1 Podstawowe determinanty satysfakcji z pracy, str. 159
Wykres nr 2 Podstawowe motywatory, str. 161
Wykres nr 3 Otrzymywane informacje wśród pracowników uczelni, str. 207
Wykres nr 4 Otrzymywanie informacji w grupie kobiet, str.207
Wykres nr 5 Otrzymywanie informacji w grupie mężczyzn, str.208
Wykres nr 6 Otrzymywane informacje w grupie pracowników administracji ogólnouczelnianej, str. 208
Wykres nr 7 Otrzymywanie informacji w grupie pracowników administracji wydziałowej, str. 209
Wykres nr 8 Otrzymywanie informacji w grupie młodszych pracowników naukowo-dydaktycznych, str. 209
Wykres nr 9 Otrzymywanie informacji w grupie samodzielnych pracowników naukowo-dydaktycznych, str. 210
Wykres nr 10 Źródła informacji wśród pracowników uczelni, str. 212
Wykres nr 11 Źródła informacji w grupie pracowników administracji ogólnouczelnianej, str. 213
Wykres nr 12 Źródła informacji w grupie pracowników administracji wydziałowej, str. 223
Wykres nr 13 Źródła informacji w grupie młodszych pracowników naukowo-dydaktycznych, str. 214
Wykres nr 14 Źródła informacji w grupie samodzielnych pracowników naukowo-dydaktycznych, str. 214
Wykres nr 15 Źródła informacji w grupie kobiet, str. 215
Wykres nr 16 Źródła informacji w grupie mężczyzn, str. 216
Wykres nr 17 Kanały komunikacyjne wśród pracowników uczelni, str. 217
Wykres nr 18 Kanały komunikacyjne w grupie pracowników administracji ogólnouczelnianej, str. 217
Wykres nr 19 Kanały komunikacyjne w grupie pracowników administracji wydziałowej, str. 218
Wykres nr 20 Kanały komunikacyjne w grupie młodszych pracowników naukowo-dydaktycznych, str. 218
Wykres nr 21 Kanały komunikacyjne w grupie samodzielnych pracowników naukowo-dydaktycznych, str. 219
Wykres nr 22 Kanały komunikacyjne w grupie kobiet, str. 220
Wykres nr 23 Kanały komunikacyjne w grupie mężczyzn, str. 220
Wykres nr 24 Zaufanie do innych wśród pracowników uczelni, str. 222
Wykres nr 25 Zaufanie do innych w grupie pracowników administracji ogólnouczelnianej, str. 222
Wykres nr 26 Zaufanie do innych w grupie pracowników administracji wydziałowej, str. 223
Wykres nr 27 Zaufanie do innych w grupie młodszych pracowników naukowo-dydaktycznych, str. 223
Wykres nr 28 Zaufanie do innych w grupie samodzielnych pracowników naukowo-dydaktycznych, str. 224

- Wykres nr 29 Zaufanie do innych w grupie kobiet, str. 225
- Wykres nr 30 Zaufanie do innych w grupie mężczyzn, str. 225
- Wykres nr 31 Relacje komunikacyjne wśród pracowników uczelni, str. 226
- Wykres nr 32 Relacje komunikacyjne w grupie pracowników administracji ogólnouczelnianej, str. 227
- Wykres nr 33 Relacje komunikacyjne w grupie pracowników administracji wydziałowej, str. 227
- Wykres nr 34 Relacje komunikacyjne w grupie młodszych pracowników naukowo-dydaktycznych, str. 228
- Wykres nr 35 Relacje komunikacyjne w grupie samodzielnych pracowników naukowo-dydaktycznych, str. 228
- Wykres nr 36 Relacje komunikacyjne w grupie kobiet, str. 229
- Wykres nr 37 Relacje komunikacyjne w grupie mężczyzn, str. 229
- Wykres nr 38 Płaszczyzna zarządzania w grupie pracowników administracji ogólnouczelnianej, str. 232
- Wykres nr 39 Płaszczyzna zarządzania w grupie pracowników administracji wydziałowej, str. 232
- Wykres nr 40 Płaszczyzna zarządzania w grupie młodszych pracowników naukowo-dydaktycznych, str. 232
- Wykres nr 41 Płaszczyzna zarządzania w grupie samodzielnych pracowników naukowo-dydaktycznych, str. 232
- Wykres nr 42 Płaszczyzna zarządzania w grupie kobiet, str. 233
- Wykres nr 43 Płaszczyzna zarządzania w grupie mężczyzn, str. 234
- Wykres nr 44 Płaszczyzna podejmowania decyzji w grupie pracowników administracji ogólnouczelnianej, str. 234
- Wykres nr 45 Płaszczyzna podejmowania decyzji w grupie pracowników administracji wydziałowej, str. 235
- Wykres nr 46 Płaszczyzna podejmowania decyzji w grupie młodszych pracowników naukowo-dydaktycznych, str. 235
- Wykres nr 47 Płaszczyzna podejmowania decyzji w grupie samodzielnych pracowników naukowo-dydaktycznych, str. 235
- Wykres nr 48 Płaszczyzna podejmowania decyzji w grupie kobiet, str. 235
- Wykres nr 49 Płaszczyzna podejmowania decyzji w grupie mężczyzn, str. 236
- Wykres nr 50 Płaszczyzna kontaktów interpersonalnych w grupie pracowników administracji ogólnouczelnianej, str. 237
- Wykres nr 51 Płaszczyzna kontaktów interpersonalnych w grupie pracowników administracji wydziałowej, str. 238
- Wykres nr 52 Płaszczyzna kontaktów interpersonalnych w grupie młodszych pracowników naukowo-dydaktycznych, str. 238
- Wykres nr 53 Płaszczyzna kontaktów interpersonalnych w grupie samodzielnych pracowników naukowo-dydaktycznych, str. 238
- Wykres nr 54 Płaszczyzna kontaktów interpersonalnych w grupie kobiet, str. 238
- Wykres nr 55 Płaszczyzna kontaktów interpersonalnych w grupie mężczyzn, str. 239
- Wykres nr 56 Płaszczyzna współpracy w grupie pracowników administracji ogólnouczelnianej, str. 239
- Wykres nr 57 Płaszczyzna współpracy w grupie pracowników administracji wydziałowej, str. 239
- Wykres nr 58 Płaszczyzna współpracy w grupie młodszych pracowników naukowych, str. 240
- Wykres nr 59 Płaszczyzna współpracy w grupie samodzielnych pracowników naukowych, str. 240
- Wykres nr 60 Płaszczyzna współpracy w grupie kobiet, str. 241
- Wykres nr 61 Płaszczyzna współpracy w grupie mężczyzn, str. 241
- Wykres nr 62 Płaszczyzna konfliktów w grupie pracowników administracji ogólnouczelnianej, str. 242
- Wykres nr 63 Płaszczyzna konfliktów w grupie pracowników administracji wydziałowej, str. 242
- Wykres nr 64 Płaszczyzna konfliktów w grupie młodszych pracowników naukowych, str. 242
- Wykres nr 65 Płaszczyzna konfliktów w grupie samodzielnych pracowników naukowych, str. 243
- Wykres nr 66 Płaszczyzna konfliktów w grupie kobiet, str. 243
- Wykres nr 67 Płaszczyzna konfliktów w grupie mężczyzn, str. 244
- Wykres nr 68 Płaszczyzna zarządzania w uczelni, str. 244
- Wykres nr 69 Płaszczyzna decyzji w uczelni, str. 244
- Wykres nr 70 Płaszczyzna kontaktów interpersonalnych w uczelni, str. 245
- Wykres nr 71 Płaszczyzna współpracy w uczelni, str. 245
- Wykres nr 72 Płaszczyzna konfliktów w uczelni, str. 245
- Wykres nr 73 Charakterystyka kultury w opinii pracowników administracji ogólnouczelnianej, str. 246
- Wykres nr 74 Charakterystyka kultury w opinii pracowników administracji wydziałowej, str. 246
- Wykres nr 75 Charakterystyka kultury w opinii młodszych pracowników naukowych, str. 246
- Wykres nr 76 Charakterystyka kultury w opinii samodzielnych pracowników naukowych, str. 247
- Wykres nr 77 Charakterystyka kultury w opinii kobiet, str. 247
- Wykres nr 78 Charakterystyka kultury w opinii mężczyzn, str. 248
- Wykres nr 79 Wymiary klimatu organizacyjnego w grupie pracowników administracji ogólnouczelnianej, str. 250
- Wykres nr 80 Wymiary klimatu organizacyjnego w grupie pracowników administracji wydziałowej, str. 250

- Wykres nr 81 Wymiary klimatu organizacyjnego w grupie młodszych pracowników naukowo-dydaktycznych, str. 251
- Wykres nr 82 Wymiary klimatu organizacyjnego w grupie samodzielnych pracowników naukowo-dydaktycznych, str. 251
- Wykres nr 83 Wymiary klimatu organizacyjnego w grupie kobiet, str. 252
- Wykres nr 84 Wymiary klimatu organizacyjnego w grupie mężczyzn, str. 252
- Wykres nr 85 Ocena pracy w grupie pracowników administracji ogólnouczelnianej, str. 254
- Wykres nr 86 Ocena pracy w grupie pracowników administracji wydziałowej, str. 254
- Wykres nr 87 Ocena pracy w grupie młodszych pracowników naukowo-dydaktycznych, str. 257
- Wykres nr 88 Ocena pracy w grupie samodzielnych pracowników naukowo-dydaktycznych, str. 257
- Wykres nr 89 Ocena pracy w grupie kobiet, str. 258
- Wykres nr 90 Ocena pracy w grupie mężczyzn, str. 259

Bibliografia:

1. Adair J.: Anatomia sukcesu. Komunikacja, Warszawa 2000;
2. Adamiec M., Kożusznik B.: Sztuka zarządzania sobą, Warszawa 2001;
3. Adamiec M., Kożusznik B.: Zarządzanie Uczelnią Wyższą. Problemy psychospołeczne, Katowice 2002;
4. Adamiec M., Kożusznik B.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor-Kreator-Inspirator, Katowice 2000;
5. Anusiewicz J., Bartmiński J.(red.): Stereotyp jako przedmiot lingwistyki: teoria, metodologia, analizy empiryczne, Wrocław 1998;
6. Armstrong M.: zarządzanie zasobami ludzkimi, Kraków 2000;
7. Aronson E., Wilson T.D., Alert R.M.: Psychologia społeczna. Serce i umysł, Poznań 1997;
8. Babbie E.: Badania społeczne w praktyce, Warszawa 2003;
9. Bańka A.: Psychopatologia pracy, Poznań 1996;
10. Bańka A., Łęcała Z., Noworol Cz., Ratajczak Z.: Zarządzanie uczelnią. Efektywność i satysfakcja w pracy administracyjnej, Uniwersytet Jagielloński 2002;
11. Bartnicki M.: Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania. Katowice 2001;
12. Bartnicki M., Kryś R., Stachowicz J.: Kultura organizacyjna przedsiębiorstw, Warszawa 1986;
13. Bartnicki M., Wycisłak M.: Klimat organizacyjny: pojęcie, mierzenie badania i diagnoza, Warszawa 1990;
14. Becla A., Zielińska A.: Elementy statystyki i metod ilościowych Dla studentów administracji publicznej, socjologii i ekonomii, Wrocław 2003;
15. Berkowitz L.: Aggression: A socila psychological analysis, New York 1962;
16. Borkowska S.: System motywowania w przedsiębiorstwie, Warszawa 1998;
17. Brzezińska E.: Komunikacja społeczna, 1997
18. Brzezińska E., Paszowska-Rogacz A.: Kształtowanie relacji pracowniczych, Łódź 2000;
19. Brzeziński J.: Elementy metodologii badań psychologicznych, Warszawa 1980;
20. Brzeziński J.: Metodologia badań psychologicznych, Warszawa 1996;
21. Brzeziński J.(red.): Psychologia (T: I-II-III), Gdańsk 2000;
22. Chmiel N.(red.): Psychologia pracy i organizacji, Gdańsk 2003;
23. Cieślak R.: Wsparcie społeczne a stres w pracy kierowniczej, Warszawa 1998;
24. Czarnecki K.(red.): Metodologia i metody badań psychologicznych, Katowice 1980;
25. Czerska M.: Zmiana kulturowa w organizacji, Warszawa 2003;
26. Dana D.: Rozwiązywanie konfliktów, Warszawa 1993;
27. Dąbek M.: Menedżerowie okresu transformacji. Problemy, potencjał, rozwój, Wrocław 2002;
28. Dobek-Ostrowska B.: (red.): Współczesne systemy komunikowania, Wrocław 1998;
29. Dobrzyński M.: Kierowanie kadrami, Warszawa 1990;
30. Dobrzyński M.: Klimat organizacyjny jako regulator zachowania się ludzi, Organizacja i kierowanie, 1981;

Kwestionariusz dla pracowników uczelni wyższej.

Kwestionariusz, który Pan(i) otrzymał(a) został stworzony w celu zbadania poglądów dotyczących strategii i sprawności komunikacji w uczelni wyższej. Celem ankiety jest uzyskanie szczerych informacji o tym, jak Pan(i) postrzega proces komunikacji w miejscu pracy. Poprawa komunikacji ma duże znaczenie dla rozwoju uczelni a identyfikacja mocnych i słabych stron tego procesu będzie zapewne ważnym elementem w budowaniu wspólnej przyszłości. Kwestionariusz jest całkowicie anonimowy, co pozwoli Państwu na otwarte i bezpośrednie oceny.

DIAGNOZA I ANALIZA PRZEBIEGU INFORMACJI W UCZELNI

BM- bardzo mało	M- mało	W- wystarczająco	D- dużo	BD- bardzo dużo
------------------------	----------------	-------------------------	----------------	------------------------

1) Otrzymywane informacje.

W każdym polu proszę zakreślić cyfrę, która najlepiej reprezentuje ilość informacji, jaką Pan(i) otrzymuje:

Ile otrzymuje Pan(i) informacji o następujących aspektach pracy:	BM	M	W	D	BD
1. Wyniki i postępy w Pana(i) pracy;	1	2	3	4	5
2. Oczekiwania wobec Pana(i) pracy;	1	2	3	4	5
3. Wynagrodzenie i warunki Pana(i) pracy;	1	2	3	4	5
4. Nieprawidłowości w Pana(i) pracy;	1	2	3	4	5
5. Wymagania dotyczące Pana(i) pracy;	1	2	3	4	5
6. Wpływ nowych decyzji na Pana(i) pracę;	1	2	3	4	5
7. Wpływ Pana(i) pracy na organizację;	1	2	3	4	5
8. Stosunek Pana(i) pracy do całości działań uczelni;	1	2	3	4	5
9. Ważne i nowe wydarzenia;	1	2	3	4	5
10. Usługi oferowane przez Pana(i) instytucję;	1	2	3	4	5
11. Główne cele instytucji;	1	2	3	4	5
12. Inne, jakie...	1	2	3	4	5

2) Źródła informacji.

W każdym polu proszę zakreślić cyfrę, która najlepiej reprezentuje ilość informacji, jaką Pan(i) otrzymuje:

Ile otrzymuje Pan(i) informacji z następujących źródeł:	BM	M	W	D	BD
1. Podwładni;	1	2	3	4	5
2. Bezpośredni współpracownicy, koledzy;	1	2	3	4	5
3. Koledzy z innych działów, sekcji, instytutów, wydziałów;	1	2	3	4	5
4. Bezpośredni przełożony;	1	2	3	4	5
5. Średni szczebel administracyjny (Kierownicy, Dyrektorzy);	1	2	3	4	5
6. Wyższy szczebel administracyjny (Kwestorzy, Kanclerze);	1	2	3	4	5
7. Średni szczebel naukowo-dydaktyczny (Kierownicy, Dyrektorzy);	1	2	3	4	5
8. Wyższy szczebel naukowo-dydaktyczny (Dziekani, Rektorzy);	1	2	3	4	5
9. Zebrania;	1	2	3	4	5
10. Plotki, pogłoski;	1	2	3	4	5
11. Inne, jakie...	1	2	3	4	5

3) Kanały komunikacyjne.

W każdym polu proszę zakreślić cyfrę, która najlepiej reprezentuje ilość informacji, jaką Pan(i) otrzymuje przez następujące kanały:

Kanały informacyjne wykorzystywane przez Pana(ią):	BM	M	W	D	BD
1. Bezpośredni kontakt z Pana(i) przełożonym;	1	2	3	4	5
2. Bezpośredni kontakt ze współpracownikami;	1	2	3	4	5
3. Rozmowy telefoniczne;	1	2	3	4	5
4. Pisemna komunikacja;	1	2	3	4	5
5. Protokoły z zebrań;	1	2	3	4	5
6. Tablice ogłoszeń;	1	2	3	4	5
7. Publikacje;	1	2	3	4	5
8. Poczta e-mail;	1	2	3	4	5
9. Inne, jakie...	1	2	3	4	5

4) Zaufanie do innych.

W każdym polu proszę zakreślić cyfrę, która najlepiej reprezentuje poziom stosunków i ufności wobec innych osób.

Zaufanie w stosunku do osób:	BM	M	W	D	BD
1. Podwładni;	1	2	3	4	5
2. Bliscy współpracownicy, koledzy;	1	2	3	4	5
3. Koledzy z innych działów, wydziałów;	1	2	3	4	5
4. Bezpośredni przełożony;	1	2	3	4	5
5. Średni szczebel administracyjny (Kierownicy, Dyrektorzy);	1	2	3	4	5
6. Wyższy szczebel administracyjny (Kwestorzy, Kanclerze);	1	2	3	4	5
7. Średni szczebel naukowo-dydaktyczny (Kierownicy, Dyrektorzy);	1	2	3	4	5
8. Wyższy szczebel naukowo-dydaktyczny (Dziekani, Rektorzy);	1	2	3	4	5
9. Inne, jakie...	1	2	3	4	5

5) Relacje komunikacyjne.

<u>ZN</u> -zdecydowanie nie	<u>RN</u> -raczej nie	<u>TP</u> - trudno powiedzieć	<u>RT</u> - raczej tak	<u>ZT</u> - zdecydowanie tak
-----------------------------	-----------------------	-------------------------------	------------------------	------------------------------

W każdym polu proszę zakreślić cyfrę, która najlepiej reprezentuje poziom relacji w miejscu pracy.

Relacje komunikacyjne w miejscu Pana(i) pracy:	ZN	RN	TP	RT	ZT
1. Współpraca między kolegami dobrze się układa;	1	2	3	4	5
2. Komunikacja z wyższym kierownictwem i dyrekcją jest szczerą;	1	2	3	4	5
3. Współpraca z pozostałymi osobami, z innych działów i wydziałów dobrze się układa;	1	2	3	4	5
4. Mam wpływ na działania mojego działu;	1	2	3	4	5
5. Moje zdanie liczy się przy podejmowaniu decyzji;	1	2	3	4	5
6. Przełożony jest uczciwy w stosunku do pracowników;	1	2	3	4	5
7. Inne, jakie...	1	2	3	4	5

DIAGNOZA DZIAŁAŃ W UCZELNI

1 - nie zgadzam się; 2 - raczej się nie zgadzam; 3 - nie mam zdania; 4 - raczej się zgadzam; 5 - zgadzam się;

Poniżej zamieszczono zdania dotyczące charakterystycznych cech Uniwersytetu. Przy każdym zdaniu zakresł kółkiem jedną z cyfr od „1” do „5”

1) Zarządzanie w Uniwersytecie opiera się na...

A) określonych z góry przepisach i wzorcach działań, którym należy się podporządkować; zadania są jasno określone, co daje poczucie bezpieczeństwa;	1 2 3 4 5
B) silnej centralizacji władzy, kierownik zawsze wie najlepiej, co robić; zarządzanie więc odbywa się z „góry” na „dół” a osoba stojąca najwyżej ma największą władzę;	1 2 3 4 5
C) zarządzaniu przez entuzjazm (zapał); brak jest widocznej struktury i hierarchii; panuje emocjonalne zaangażowanie w rozwiązywanie zadań.	1 2 3 4 5
D) pracy zespołowej o charakterze bardzo elastycznym (zmiennym); najważniejsza jest dobra strategia (droga postępowania) i osiągnięcie celu;	1 2 3 4 5

2) Decyzje w Uniwersytecie podejmowane są przez...

A) osoby zajmujące najwyższe stanowiska, posiadające władzę; uczestnictwo w decyzjach pozostałych pracowników jest niskie;	1 2 3 4 5
B) osoby starsze, mające najdłuższy staż zawodowy, cieszące się szacunkiem ze strony pracowników; pracownicy dokładnie informują i lojalnie wspierają swoich przełożonych;	1 2 3 4 5
C) pracowników osobiście zaangażowanych w rozwiązanie zadania, należących do grupy osób z dużą inicjatywą i mających nowatorskie pomysły w zakresie realizacji zadań;	1 2 3 4 5
D) osoby/zespoły posiadające największe doświadczenie i wiedzę w zakresie danego problemu; pozostali pracownicy są traktowani jak eksperci i fachowcy w określonej dziedzinie; wszyscy aktywnie uczestniczą;	1 2 3 4 5

3) Kontakty interpersonalne w Uniwersytecie charakteryzują się ...

A) formalnymi i oficjalnymi regułami zachowań i procedur; podwładni muszą wykonywać polecenia przełożonego; szef daje instrukcje;	1 2 3 4 5
B) bliskimi więziami między uczestnikami; stosunek do organizacji jest pełen oddania a więzi bywają długotrwałe; z przełożonym należy się liczyć we wszystkich sytuacjach, bez względu na to, czy zna się on czy też nie na danym problemie;	1 2 3 4 5
C) spontanicznymi i żywiołowymi wzajemnymi stosunkami; ważny jest rozwój jednostek w atmosferze procesów twórczych i współpracy;	1 2 3 4 5
D) ulotnymi relacjami, potrzebnymi tylko wtedy, gdy jest założony cel do osiągnięcia – po wykonaniu zadania relacje przestają mieć znaczenie; uczestnicy grupy są fachowcami w swojej dziedzinie; pracownicy muszą zrobić wszystko to, co trzeba aby ukończyć zadanie;	1 2 3 4 5

4) Współpraca między pracownikami w Uniwersytecie jest ...

A) wymagana przez kierownictwo w formalnym systemie; jest obowiązkowa i ma istotne znaczenie dla osiągnięcia założonego celu; jest ograniczona do miejsca pracy;	1 2 3 4 5
B) koordynowana a wymiana informacji jest konieczna dla zapewnienia płynności przepływu danych, realizacji zadań; współpraca jest konieczna dla utrzymania długotrwałych więzi;	1 2 3 4 5
C) podstawowym warunkiem w rozwoju osobistym poszczególnych pracowników; jej prawidłowy przebieg ma wpływ na zadowolenie pracowników;	1 2 3 4 5
D) bardzo ważnym elementem w działaniu, bez niej zadania nie mogą być zakończone, jest motorem wszelkiej aktywności i pozwala lepiej realizować cele w instytucji;	1 2 3 4 5

5) Konflikty w Uniwersytecie rozwiązuje się przez ...

A) odniesienie do sformalizowanych reguł w zachowaniu, do procedur postępowania oraz odwoływania się do odpowiedzialności; rozwiązywanie polega na tłumieniu konfliktów;	1 2 3 4 5
B) interwencję ze strony przełożonych i kontrolowanie ich przez wpływowych pracowników, którzy często popierają i podsycają konflikty dla utrzymania posiadanej władzy;	1 2 3 4 5
C) prowadzenie otwartej i szczegółowej dyskusji o osobistych potrzebach i wartościach osób biorących udział w konflikcie; osobiste zaangażowanie tych osób ma na celu uzyskanie lepszej atmosfery wśród uczestników;	1 2 3 4 5
D) prowadzenie rzeczowej dyskusji skupiającej się na przedmiocie konfliktu; często wykazuje się większą wartość celów instytucji niż ważność przedmiotu konfliktu;	1 2 3 4 5

6) Poniżej zamieszczono pary przeciwstawnych zdań. Proszę otoczyć kółkiem tę odpowiedź, która najlepiej opisuje Pana/Pani organizację.

Przykład:

Organizacja zdominowana przez reguły	5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5	Organizacja elastyczna
--------------------------------------	-----------------------	------------------------

- gdzie punkt 1 wskazuje na organizację słabo, a punkt 5 na organizację wysoce elastyczną lub zdominowaną przez reguły.



1. Współpraca jest istotnym elementem otwartości dla kreatywnych i twórczych zachowań. Występuje silne poczucie zespołowego zaangażowania.	5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5	Współpraca jest ceniona, gdy przyczynia się do wypełnienia zadań. Ważna jest realizacja zadań zgodnych z zasadami, wówczas ludzie czują się częścią zespołu.
2. Konflikty rozwiązywane są przez wspólną rozmowę z członkami grupy, co daje poczucie podmiotowości i rozwija samoocenę.	5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5	Na konflikt zwraca się uwagę tylko wtedy, gdy służy on rozwiązaniu zadania. Konflikty rozwiązuje się indywidualnie. Najważniejszy jest produkt końcowy.
3. Zaangażowanie jest tym silniejsze, im lepiej układają się wzajemne relacje. Spadek zaangażowania jest charakterystyczny dla formalnych i ustalonych z góry działań.	5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5	Obowiązują formalne zasady i wzory działań. Obserwuje się wysoki stopień zaangażowania podczas wykonywania zadań zgodnych z przyjętymi regułami.
4. Podział władzy jest nierówny. Kierownik posiada władzę i może ją okazywać.	5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5	Podział władzy nie jest silnie akcentowany, wszyscy mają te same prawa. Kierownik jest koordynatorem.
5. Pracowników niższych szczebli cechuje silne podporządkowanie zwierzchnikowi. Występuje zdecydowana zależność od przełożonego.	5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5	Zależność od przełożonego nie jest odczuwalna, gdyż nie panuje klimat podporządkowania.
6. Komunikacja jest formalna i oficjalna.	5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5	Każdy czuje się swobodnie i mówi to, co chce.

OCENA PRACY

1 - nie zgadzam się; 2 - raczej się nie zgadzam; 3 - nie mam zdania; 4 - raczej się zgadzam; 5 - zgadzam się;

Poniższe zdania dotyczą konkretnej pracy i zadań, które Pan(i) wykonuje. W jakim stopniu Pan(i) zgadza się z wymienionymi zdaniami. Przy każdym zdaniu proszę zakreślić kółkiem jedną z cyfr, od "1" do "5".

1.	W mojej pracy często podejmuję ryzykowne decyzje;	1 2 3 4 5
2.	Działania w mojej pracy są podporządkowane przepisom i istniejącym regułom;	1 2 3 4 5
3.	Mam poczucie, że wiele rzeczy jakie robię w pracy nie ma większego znaczenia;	1 2 3 4 5
4.	W mojej pracy często występują nieoczekiwane sytuacje i zdarzenia;	1 2 3 4 5
5.	Mam swobodę i dużo decyzji mogę podejmować sam;	1 2 3 4 5
6.	Podczas realizacji zadań występuje otwarta dyskusja i wzajemna wymiana poglądów;	1 2 3 4 5
7.	Aby w pracy osiągnąć sukces, muszę wykorzystać wszystkie moje zdolności i umiejętności.	1 2 3 4 5
8.	W mojej pracy nie mogę swobodnie wybierać sposobu działania;	1 2 3 4 5
9.	Moją pracę cechuje otwartość na nowe doświadczenia;	1 2 3 4 5

DIAGNOZA KLIMATU W MIEJSCU PRACY.

Poniżej zamieszczono pary przeciwstawnych zdań. W każdym z siedmiu wymiarów „klimatu organizacyjnego” proszę zaznaczyć odpowiednią cyfrę, która wg Pana(i) oceny odpowiada obecnemu stanowi organizacji, działań Pana(i) i zespołu (działu, sekcji, wydziału, instytutu, itp).

Przykład:

Organizacja zdominowana przez reguły	5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5	Organizacja elastyczna
- gdzie punkt 1 wskazuje na organizację słabo, a punkt 5 na organizację wysoce elastyczną lub zdominowaną przez reguły.		

1. Pracownicy wykonują swoją pracę tak, jak uważają za stosowne. Nie istnieją szczególne przepisy i sposoby postępowania.	5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5	Istnieje wiele wymuszonych z zewnątrz ograniczeń. Pracownicy muszą poddawać się istniejącym zasadom i procedurom.
2. Zespół pozbawiony jest jakiejkolwiek odpowiedzialności. Każda decyzja musi być uzgodniona z kierownikiem.	5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5	W zespole kładzie się ogromny nacisk na indywidualną odpowiedzialność. Pracownicy mogą samodzielnie decydować i rozwiązywać problemy.
3. Brak nacisku na jakość wykonania zadania. Istnieją bardzo niskie standardy w zespole.	5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5	Zespół ustala ambitne zadania i kładzie silny nacisk na jakość ich wykonania. Standardy są bardzo wysokie i stymulują pracowników.
4. Członkowie zespołu są ignorowani, karani lub krytykowani.	5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5	Członkowie są doceniani i pozytywnie nagradzani.
5. Zespół jest nieorganizowany, chaotyczny. Działania zespołu są źle określone.	5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5	Zespół jest dobrze zorganizowany, ma jasno określone cele.
6. W zespole brak ciepła i poparcia dla jego członków.	5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5	Dobry nastrój poparcie, ciepła atmosfera są charakterystyczne dla zespołu.
7. Kierowanie nie jest nagradzane, członkowie zespołu dominują lub są zależni i oporni wobec kierowania.	5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5	Członkowie zespołu akceptują i nagradzają kierownictwo oparte na doświadczeniu i wiedzy fachowej.

CHARAKTERYSTYKA RESPONDENTA

Proszę zaznaczyć w odpowiednim okienku znak X

1. Wiek w latach:

do 25	26 – 35	36 – 45	46 – 55	56 – 65	powyżej 65

2. Płeć:

Kobieta	Mężczyzna

3. Przynależność do grupy pracowników.

a) grupa pracowników Administracji Ogólnuczelninej (referent, starszy i samodzielny referent, księgowy, samodzielny księgowy, specjalista, pracownik inżynieryjno-techniczny, informatyk);	
b) grupa pracowników administracyjnych (zatrudnionych na wydziałach) (referent, starszy i samodzielny referent, księgowy, samodzielny księgowy, specjalista, pracownik inżynieryjno-techniczny, informatyk);	
c) grupa młodszych pracowników naukowo – dydaktycznych (asystent, adiunkt, wykładowca, starszy wykładowca)	
d) grupa samodzielnych pracowników naukowo-dydaktycznych (doktor habilitowany, docent, profesor)	

Scenariusz do badań fokusowych

I. WPROWADZENIE – 5min

- krótkie przedstawienie się moderatora, obserwatora (badacza),
- informacja o zasadach spotkania,
- wyjaśnienie celu spotkania i wyrażenie oczekiwań związanych z efektem badań,
- przedstawienie się osób biorących udział w badaniu,

II. ROZGRZEWKA – 15min

Ćwiczenie: (lista zwierząt)

Zwierzęta o cechach pozytywnych: lew, mrówka, wiewiórka, dzięcioł, panda, pszczoła, sowa, sarna,

Zwierzęta o cechach negatywnych: żmija, leniwiec, wilk, zając, lis, papuga, małpa, wąż, (pająk)

- Czy kiedykolwiek pomyśleliście, aby poczynić próbę zaprojektowania waszej organizacji i zarządzania nią w sposób metaforyczny, alegoryczny, bajkowy?

Proszę wyobrazić sobie instytucję w której pracujecie. Uchwycie jej istotę za pomocą obrazu lub metafory: LAS/Zwierzęta/Rośliny/Drzewa (obraz lasu, jako sposób ukazania struktury organizacyjnej, stylów zarządzania, istoty i metod rozwiązywania problemów)

- Co waszym zdaniem będzie najlepiej, najbliżej reprezentować uczelnię? (jej zachowania, wewnętrzną atmosferę, doświadczenie, jej budowę, strukturę władzy, politykę i misję). Jakie są szczególne elementy, które można zaobserwować w życiu lasu, jego gospodarzy i mieszkańców – podobne do funkcjonowania naszej uczelni. W jakiej części życie zwierząt i funkcjonowanie reszty przyrody w lesie może przypominać uczelnię?

- Jak czuliście się w nowej roli, w takiej organizacji (w lesie). W jaki sposób naszkicowaliście schemat uczelni jako – lasu.

- Las jest miejscem, w którym (tak jak w uczelni) dzieje się wiele różnorodnych wydarzeń. Które z najbardziej zapamiętanych wydarzeń / działań można by zaprezentować i odtworzyć poprzez metaforę życia w lesie. Jakie typy zadań i ich cechy szczególne można zaobserwować w funkcjonowaniu lasu. Które sposoby zachowań mieszkańców lasu (sytuacje komunikowania się) można porównać do zachowań pracowników uczelni (są podobne do siebie), które elementy współpracy przypominają działania w uczelni?

III. ROZWINIĘCIE - pytania zasadnicze (dyskusja) TECHNIKA PROJEKCJI – 20min

(jako technika wspomagająca a jednocześnie wyjaśniająca aspekt: współpracy, klimatu panującego wewnątrz, sposób myślenia, zachowania się i komunikowania z innymi) Podczas ćwiczenia generowane będą czynniki pozytywne i negatywne dotyczące typowego szefa (każdy z uczestników jest proszony o wskazanie i wpisanie na listę cech pozytywnych i negatywnych- lista przygotowana na tablicy)

Ćwiczenie: cel – stworzenie listy pozytywnych i negatywnych cech typowego szefa.

Proszę wyobrazić sobie typowego szefa / kierownika posługując się dowolnym obrazem (metaforą), jaki wam przyjdzie do głowy (pomysły można zaczerpnąć ze zbioru rysunków zamieszczonych na kartce bądź przypomnieć sobie jakieś postacie z bajek, zwierzęta, itp.)

Każdy uczestnik otrzyma ksero rysunków. Chwila na zastanowienie się, potem...uczestnicy typują 2,3 obrazy i wspólnie zastanawiają się nad cechami ustalając charakterystykę typowego szefa. Na przygotowanej planszy przymocowują kolorowe kartki z cechami negatywnymi (czerwona) i pozytywnymi(zielona).

Popatrzcie przez kilka minut na rysunki, zastanówcie się, które (max. 3) obrazy można wziąć pod uwagę i odpowiedzcie :

- dlaczego właśnie ten wybraliście?
- co w osobowości, stylu lub zachowaniu danej osoby przywodzi wam na myśl te obrazy?
- czy są to obrazy pozytywne?
- czy mają jakieś negatywne konotacje?
- jakie są ich mocne strony a jakie słabości?
- czy trafnie oddają istotę oddziaływania danej osoby i jej zachowania?
- czy trzeba się posługiwać różnymi obrazami. By móc uchwycić postawę danej osoby w różnych okolicznościach? Jeśli tak, to jakie byłyby te obrazy?
- proszę opisać kilka istotnych szczegółów tego obrazu, metafory, które pasują do typowego kierownika (jego zachowania, działania, stylu zarządzania, podejmowania decyzji, sposobu rozwiązywania problemów, itp.)

Proszę się teraz zastanowić:

- gdybyście mieli możliwość dokonać zmiany lub wzmocnienia jakiś aspektów działania tej osoby(osób) w praktyce, to co powiedzielibyście?
- czy potraficie sformułować zasadnicze pomysły lub stwierdzenia (3,4), które dostarczyłyby tej osobie cennych informacji?

BRAINSTROMING - Relacje komunikacyjne –(20min)

Ćwiczenie:

–pytania dotyczące przepływu informacji, relacji komunikacyjnych, atmosfery w pracy. W trakcie ćwiczenia stworzyć dwie listy pozytywnych i negatywnych cech: relacji komunikacyjnych i mojej pracy.

- Jakiekłuczowe problemy słabej komunikacji w uczelni? – proszę wymienić kilka przykładowych problemów z którymi Państwo borykają się w pracy, podczas realizacji zadań.(język, sposób zachowania się, sposoby załatwiania pewnych spraw, elementy kultury osobistej, sposoby negocjacji i rozwiązywania problemów, rodzaj konfliktów w miejscu pracy)

Lista cech negatywnych:

zbyt duża centralizacja, sztywne relacje, duża formalizacja, biurokratyczne zasady, komunikacja oparta na formalnych relacjach, brak zrozumienia spraw pracowników na niższych szczeblach, przeciążenia pracą, nadmiar obowiązków powodujący bariery w porozumiewaniu się, słaby przepływ informacji potrzebnych do rozwiązania zadania, zbyt rozwinięta zasada przekazywania informacji poprzez plotki, brak osób kompetentnych i odpowiedzialnych za przekaz informacji, utrudnianie zbierania danych istotnych do pracy, zbytnie uzależnienie od kierowników, częste wpadanie w strukturę formalnego myślenia, koncentracja na obowiązujących zasadach a nie na istocie zadania.

Lista cech pozytywnych: dobrze układająca się współpraca, szybki przepływ informacji i danych do poszczególnych działów oraz szybki sposób przekazywania niezbędnych danych w obrębie jednego działu, centralizacja wspomaga dyscyplinę wśród pracowników, co przedkłada się na ich szybką i sprawną interpretację otrzymanych informacji, całość działań jest ściśle określona.

Czy istnieją pozytywne elementy komunikacji w uczelni, jakie one są, co możecie o nich powiedzieć, czym się charakteryzują?

2) Z jakich źródeł najczęściej otrzymujecie informacje i jakimi sposobami informacje docierają do Was? Jakich dróg sami używacie podczas przekazywania informacji? Jakich narzędzi używa się do przekazywania informacji?

3) Czy występują w waszej pracy konflikty, problemy, jakiego typu one są i co jest powodem pojawiania się konfliktów? Z jakimi sytuacjami konfliktowymi najczęściej się spotykasz w Twojej pracy?

Lista: konflikty na poziomie różnych działów, dotyczące kompetencji, spychanie na innych (inne działy) określonych zadań, permanentne szukanie winnych, podcinanie „skrzydeł” osobom wykazującym kreatywność, zabijanie twórczych pomysłów dla podtrzymywania biurokratycznych zasad, zaangażowanie jest cenione jedynie wówczas, gdy służy panującym regułom, sukcesy mogą odnosić ludzie pasujący do całości, osoby uległe władzy, panuje wysoka zależność „dołu” od „góry”,

4) W jaki sposób wasze zaangażowanie jest doceniane i nagradzane? (rzadko jest nagradzane, a jeśli już to poprzez słowne wyrażenie opinii, raczej jednorazowo.)

Praca – (20min)

Co sądzicie o swojej pracy? jest satysfakcjonująca, zapewnia rozwój zawodowy i intelektualny?

Jak oceniacie atmosferę towarzyszącą waszej pracy, waszym codziennym obowiązkom? W jaki sposób styl kierowania w twojej pracy wpływa na atmosferę, czy jest odpowiedni do sytuacji, w których przychodzi działać?

Jak wasza praca oddziałuje na relacje z innymi? Co sądzicie o sposobach porozumiewania się podczas wykonywania zadań, o cechach charakterystycznych? W jaki sposób charakter wykonywanych przez was zadań wpływa na relacje z innymi członkami uczelni?

Jakie sytuacje sprawiają Wam najwięcej problemów?

Jak się czujecie w sytuacjach niepewnych i nieokreślonych? Czy występuje dużo takich sytuacji w Waszej pracy?

W jakich sytuacjach towarzyszy Wam presja czasu?

W jakich sytuacjach pojawiają się w zespole problemy?

Jak myślicie co należałoby zmienić aby nie pojawiały się sytuacje konfliktowe w Waszej pracy?

W trakcie zadawania pytań zastosować –TECHNIKĘ NIEDOKOŃCZONYCH ZDAŃ:

Test Niedokończonych Zdań – (pozwala na werbalizację pierwszych skojarzeń z wykonywaną pracą, determinując jej postrzeganie) Proszę napisać odpowiedzi i następnie przeczytać je.

- moja praca kojarzy mi się z
- praca w uczelni (na stanowisku administracyjnym/ naukowo-dydaktycznym) jest najlepsza dla....
- kiedy ktoś mówi, że pracuje w UŚI, to myślę.....
- gdyby ktoś z moich bliskich chciał zatrudnić się w UŚI, powiedziałbym mu, że.....
- w porównaniu z innymi zadaniami/działaniami realizowanymi w uczelni moja praca jest.....
- kiedy codziennie rozpoczynam pracę, to myślę....
- kiedy pojawia się problem, to najchętniej.....
- mój szef w porównaniu z innymi przełożonymi jest.....
- mam do wykonania nowe zadanie i wiem, że.....
- najlepszym sposobem na minimalizację problemów jest.....
- mój przełożony najczęściej.....
- kiedy podejmuję trudne decyzje, to.....
- kiedy mam przekazać informację innym, to.....

IV. ZAKOŃCZENIE – (15min)

Analiza wcześniejszych wypowiedzi stworzenie tarczy szans i zagrożeń dotyczących komunikacji w miejscu pracy

Metoda „TARCZY”

(pozwala na pogrupowanie czynników mających istotny wpływ na komunikację w miejscu pracy na czynniki zagrażające i czynniki wspomagające, dające szansę na poprawę komunikacji)
 Na podstawie uzyskanych wypowiedzi z dyskusji należy opracować listę wyników znaczących dla celu. (z podziałem na szanse i zagrożenia).

- oddzielić czynniki zewnętrzne od czynników wewnętrznych,
- ustalić położenie czynników na tarczy (synergiczne–dysergiczne), ustalić ważność czynników od najsilniejszych do najsłabszych (1,2,3,itd.) –przybliżając najważniejsze do środka tarczy.

Tak, jak w innych organizacjach, tak i w uczelni istnieje pewien specyficzny sposób komunikowania się pracowników. Można zapewne wymienić niektóre, mocniej zauważalne elementy komunikacji.

Podsumowanie dyskusji i pytania o ewentualne propozycje rozwiązania problemów.

- Na zakończenie proszę zastanowić się, czy jest jeszcze coś, co do tej pory nie zostało powiedziane, a co w Państwa opinii stanowić może ważny punkt dla prowadzonych badań, na co powinno się jeszcze zwrócić uwagę?

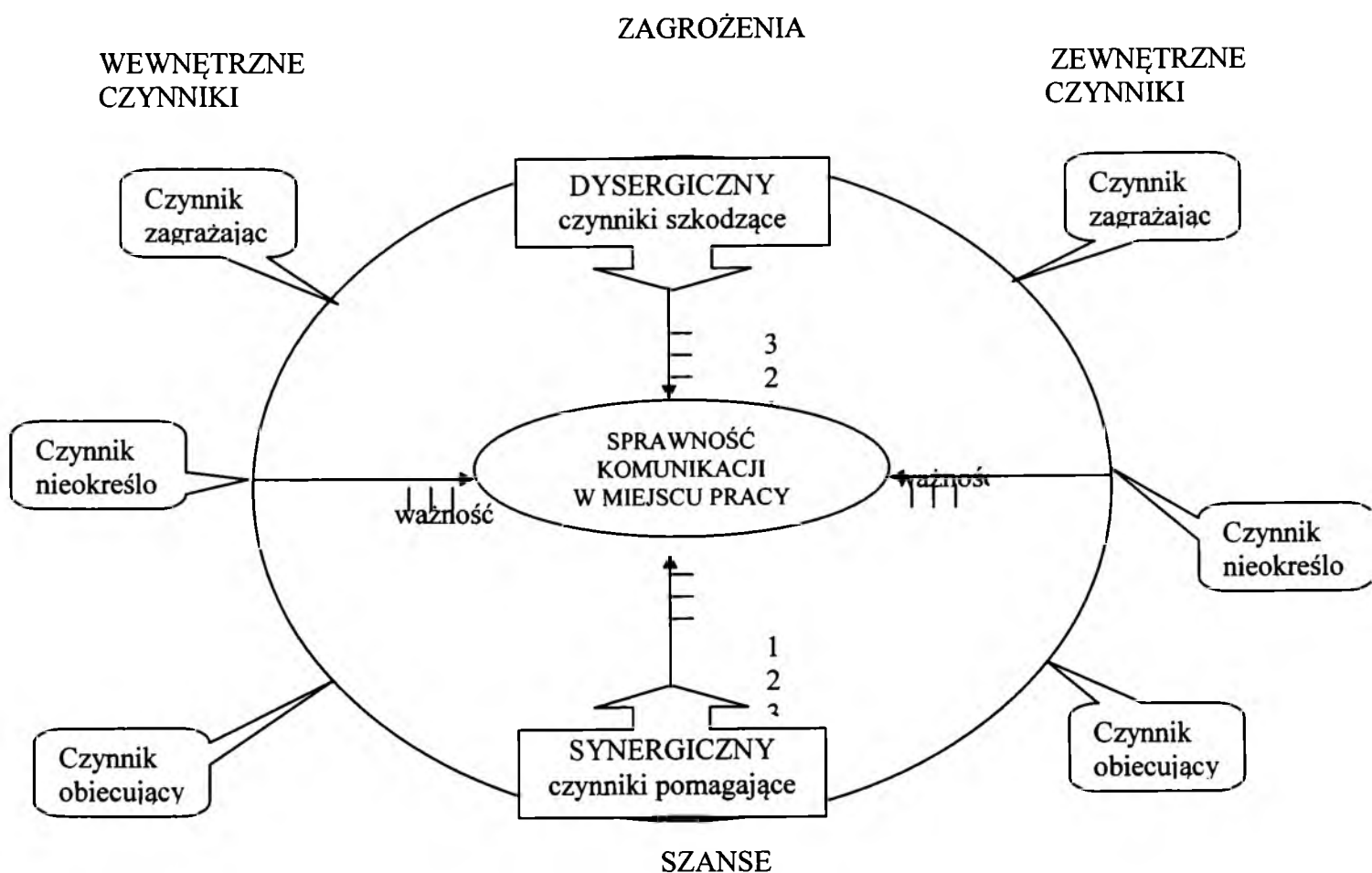
Czy macie Państwo jakieś jeszcze pytania lub opinie co do prowadzonej dziś rozmowy?

Czy podobały się państwu prowadzone ćwiczenia?

Jakie mają Państwo odczucia co do prowadzonej dzisiaj dyskusji?

Czy mają Państwo jakieś propozycje, specjalne życzenia – jak wykorzystać uzyskane wyniki?

Dziękujemy Państwu za udział w badaniach.



Objaśnienie:

1 – silny (najbardziej);	2 – słaby (mniej);	3 – najsłabszy (najmniej)
--------------------------	--------------------	---------------------------